

Styr dig!



Hvordan selvledelse hænger sammen med styring

Masterafhandling udarbejdet af

Lykke Jensen

Marie-Helene Olsen

Christian Sørensen

Vejleder lektor, cand. mag. og Ph.d. Niels Thygesen

Master of Public Administration

Copenhagen Business School 2011

”Styr dig”, siger vi til hinanden, når vi synes, at den anden går over grænsen eller er ved at ødelægge noget. Det er en anden måde at sige på: Få styr på det, du ikke styrer nu og styr det. ”Styr dig” er et styringsgreb om andre, hvor man forsøger at styre dem ved at få dem til at styre sig selv.

Frit efter Michel Foucault

English Summary

How does self-management connect with control?

The question poses a paradox, because the two phenomena self-management and control contradict each other. We pursue this paradox all through the thesis.

Our epistemological basis is social reality, and we believe in the social construction of concepts, logics and truths. Therefore this thesis will not claim to have the answer i.e. one answer to our question. On the contrary, the thesis shows how the different ways to handle the paradox becomes just the right solution for the right person at the right time. Truth is plural.

The thesis shows that there is self-management. This view is supported Betina W. Rennisons history of management semantics in the 20th century and by Kurt Klaudi Klausens empirically based account of the organizational forms in public management. The view is also supported by our own empirical study of 6 institution leaders in Copenhagen.

However, our study also shows the opposite of self-management. It shows that the 6 leaders are being managed themselves to a high degree. They are controlled by management tools and isomorphism. Through the two theoretical perspectives we analyse the 6 leaders' presentation of their leadership, and it is shown by analysis that it is possible to exercise control in a self-management context through these tools and mechanisms. The conclusion shows that the 6 institution leaders in different ways handle the paradox; to manage by yourself and to let yourself be managed, by making the two opposites meet.

The point of the thesis is that the modern public manager needs two kinds of competencies, pointing in opposite directions: the qualification to manage and to be managed, to do it yourself and to let your self be done. It demands a dual strategic ability to know when and how you are to choose which role. The thesis shows several ways in which you can think strategic about strategy. In the final "Catalogue of Paradox Management" we have collected a number of the ways in which the 6 institution leaders are handling the paradox.

Resume

Hvordan hænger selvledelse sammen med styring?

Spørgsmålet opstiller et paradoks, idet de to fænomener selvledelse og styring modsiger hinanden. Dette paradoks følges afhandlingen igennem.

Masterafhandlingen tager udgangspunkt i et erkendelsesteoretisk paradigme om den sociale virkelighed. Der er således tale om et socialkonstruktivistisk fundament. Afhandlingen postulerer derfor ikke at have svaret, altså ét svar på problemformuleringens spørgsmål. Derimod vises det, at der er mange måder at håndtere paradokset på, og at sandheden om hvordan det lykkes at håndtere paradokset står i flertal.

Masterafhandlingen viser, at der findes selvledelse. Dette underbygges på den ene side af Betina W. Rennisons ledelsessemantiske historie i det 20' århundrede og Kurt Klauði Klausens empirisk funderede redegørelse for de organisatoriske styringsformer i offentlig ledelse. På den anden side underbygges selvledelsesopfattelsen af vores egen empiriske undersøgelse af 6 institutionsledere i Københavns Kommune.

Masterafhandlingen viser dog også, at de 6 institutionsledere styres i betydelig grad. Dels af styringsværktøjer, dels af isomorfi. Gennem disse to teoretiske perspektiver analyserer vi de 6 institutionslederes fremstilling af deres ledelse og det vises, at det er muligt at udøve kontrol i en selvledelseskontekst gennem disse to styringsmekanismer. Konklusionen viser at de 6 institutionsledere på forskellig vis håndterer paradokset: at lede sig selv og lade sig selv blive ledet, idet de får de to modsætninger til at hænge sammen.

Afhandlingens pointe er, at den moderne offentlige leder har brug for to slags kompetencer, der peger i hver sin retning: kompetence til at lede selv og kompetence til at lade sig styre. Og at det kræver et dobbeltstrategisk blik at vide, hvornår og hvordan man skal vælge hvad. Afhandlingen viser flere måder, hvorpå man kan tænke strategisk om strategi. De forskellige måder dette gøres på af de 6 institutionsledere samles i et Katalog over Paradokshåndtering.

ENGLISH SUMMARY	3
RESUME	4
1. FORORD	7
2. INDLEDNING	9
3. PROBLEMFORMULERING	11
HVORDAN HÆNGER SELVLEDELSE SAMMEN MED STYRING?	11
4. LÆSEVEJLEDNING	12
4.1. ANALYSEDESIGN OG HYPOTESER	12
5. METODE OG EMPIRI	17
5.1. ET SOCIALKONSTRUKTIVISTISK UDGANGSPUNKT	17
5.2. VALG OG PRÆSENTATION AF EMPIRI	18
5.3. PRÆSENTATION AF CASE	19
5.4. IAGTTAGELSESPUNKT	20
5.5. INTERVIEW OG DATABEHANDLING	20
5.5.1. Kvalitativ metode	20
5.5.2. Interviewinteraktionen	21
5.5.3. Transskribering	23
6. EMPIRISK KONTEKSTANALYSE	24
6.1. BETINA W. RENNISON – POLYFONLEDELSE	24
6.1.1. Politik/administration	24
6.1.2. Organisation/leder	25
6.1.3. Leder/ledet	29
6.2. KURT KLAUDI KLAUSEN – VEKTOR PRINCIPPET	31
7. TEORI OM STYRINGSTEKNOLOGIER	34
7.1. STYRINGSTEKNOLOGIER SOM SOCIALE TEKNOLOGIER	34
7.2. STYRINGSTEKNOLOGIER SOM MULIGHEDSBETINGELSE FOR LEDELSE	36
7.3. TRE PERSPEKTIVER PÅ STYRINGSTEKNOLOGIER	37
8. ANALYSE AF INTERVIEWS	39
9. FØRSTE ANALYSE – STYRINGSTEKNOLOGIER	41
9.1. ANALYSE AF INTERVIEW MED INSTITUTIONSLEDER A	42
9.1.1. Første del - selvledelse	42
9.1.2. Anden del – styring via styringsværktøjer	43
9.1.3. Tredje – sammenhængen mellem selvledelse og styring	49
9.2. ANALYSE AF INTERVIEW MED INSTITUTIONSLEDER B	51
9.2.1. Første del – selvledelse	51
9.2.2. Anden del – styring via styringsværktøjer	52
9.2.3. Tredje del – sammenhængen mellem selvledelse og styring	57

9.3. ANALYSE AF INTERVIEW MED INSTITUTIONSLEDER C	59
9.3.1. Første del – selvledelse	59
9.3.2. Anden del – styring via styringsværktøjer	60
9.3.3. Tredje del – sammenhængen mellem selvledelse og styring	64
9.4. ANALYSE AF INTERVIEW MED INSTITUTIONSLEDER D	65
9.4.1. Første del – selvledelse	65
9.4.2. Anden del – styring via styringsværktøjer	67
9.4.3. Tredje del – sammenhængen mellem selvledelse og styring	73
9.5. ANALYSE AF INTERVIEW MED INSTITUTIONSLEDER E	74
9.5.1. Første del – selvledelse	74
9.5.2. Anden del – styring via styringsværktøjer	76
9.5.3. Tredje del – sammenhængen mellem selvledelse og styring	82
9.6. ANALYSE AF INTERVIEW MED INSTITUTIONSLEDER F	83
9.6.1. Første del – selvledelse	83
9.6.2. Anden del – styring via styringsværktøjer	85
9.6.3. Tredje del – sammenhængen mellem selvledelse og styring	89
10. TEORI OM ISOMORFI.....	91
11. ANDEN ANALYSE – ISOMORFI	96
12. OPSUMMERING PÅ ANALYSERNE	103
13. KONKLUSION	106
14. KATALOG OVER PARADOKSHÅNDTERING	111
15. PERSPEKTIVERING	117
LITTERATURLISTE.....	119

1. Forord

Hvorfor er der ingen kendte offentlige ledere?

Spørgsmålet fik lov at hænge i luften, mens vi alle tre tænkte så det knagede. Der måtte da være én, der havde skrevet en banebrydende artikel om ledelse, en anden, der havde udtalt sig i tv, én vi kendte fra en debat i avisen – én, som vi hviskede om på direktionsgangen, når de administrative opgaver tyngede os, og vi trængte til et forbillede. Én som turde tænke og handle ikke nødvendigvis ud af boksen, men som bare tog et lille rebelsk hop inden i den.

Vi kunne ikke komme på én eneste. De måtte være forsvundet i mængden. Den mængde, som vi selv er en del af og som vi oplevede, at vi var en del af blandt vore 42 medstuderende på MPA årgang 2009. Hvordan kunne det gå til, at ingen kunne gætte, om det var majoren i Forsvaret, kommunaldirektøren fra Falster, oversygeplejersken fra Herlev, musikskolelederen fra Hvidovre, lederen af dagplejen i Greve eller udviklingschefen fra Blindeinstituttet i Hellerup, der talte? Alle havde fokus på de samme problemstillinger, alle brugte de samme styringsteknologier, alle havde enslydende værdier og visioner, alle stønnede over MUS, akkreditering, miljøledelse, Ny løn, SWOT-analyser og budgetter, der ikke artede sig efter kalkulerne. Den mangfoldighed, som lå i 42 forskellige arbejdspladser, kom ikke frem. Fællesskabet i ledelsesproblematikker gjorde, at det der måtte være af forskelligheder forekom mindre vigtigt.

Så sad vi der i vores pause fra eksamenslæsningen og blev triste til mode. Vi trak spørgsmålet ned fra luften, hvor det hang og ventede, og begyndte straks at finde på svar. Først og fremmest havde offentlige ledere ikke samme muligheder, som lederen af en privat virksomhed, tænkte vi. Der er jo frihed i privat ledelse, blev vi enige om. Lige inden det selvtilfredse smil tonede frem på overlæben, knækkede logikken i det rationale, som vi var ved at strikke sammen til forsvar for de kedelige offentlige ledere.

Her midt i ordet ”frihed” skete det. For offentlig ledelse italesættes jo som selvledelse. Offentlig ledelse finder netop sted i en frihedsdiskurs eller en selvdiskurs, om man vil. Det er med begreber som: selvledelse, selvstændighed, frirum, frihed og de højfrekvente præfikser: ”selv” og ”fri”, at offentlige ledere forstår sig selv, beskrives og rekrutteres.

Med fokus på den frihedsdiskurs, som offentlig ledelse finder sted i, er det underligt, at alle vælger at gøre det samme med deres ledelsesrum. Når offentlig ledelse foregår i en frihedsdiskurs, skulle man forvente, at offentlig ledelse var præget af initiativrigdom, mangfoldighed, visioner, handlekraft, mod, oprør, originalitet – frem for alt selvstændige og individuelle løsninger på ledelsesopgaver. Når vi iagttager den faktiske ledelse, finder vi noget andet, end vi forventer. Vi finder ensretning, standardisering, uniformering, regulering og tilpasning.

Det vi nu sad med så sådan ud: Effekten af frihed er uniformering. Fra at sidde med et surt opstød, sad vi nu med et paradoks i hænderne. Vi undrede os? Hvordan kunne det gå til, at frihed førte til ensretning? Det er denne undren, der satte gang i lysten til at skrive en Masterafhandling om det, der måske er et moderne ledelsesparadoks.

Hvorfor ser offentlig ledelse så ens ud, når lederne har frihed til at være forskellige? Hvorfor vælger alle at udøve deres frihed på den samme måde?

Vores undren blev hurtigt til en mistanke. Det krævede ikke en Sherlock Holmes at regne ud, at den ubekendte størrelse mellem de to begreber – frihed og ensretning – måtte være styring. Men hvordan kunne styring finde sted inden for en diskurs, som udelukkende italesatte ledelse som selvledelse med begreber, som ”frisættelse”, ”frihed”, ”selvstændighed” og en række ord, der alle blev indledt med ”selv”. Hvordan opstår selvledelsesbegrebet? Holder etymologien i ordet ”selv” ikke længere og hvad er der sket med indholdet? Hvordan konstitueres begrebet ”selv”? Hvordan konstitueres følgelig selvledelsesbegrebet?

2. Indledning

Ledelse i dag er så kompleks og uforudsigelig en størrelse, at lederen bliver nødt til at uddelegere ansvar – på alle niveauer. Lederen kan simpelthen ikke overskue medarbejdernes arbejdsfunktioner. Desuden bliver medarbejdernes præstationer i stigende grad situationsbestemte. Disse vilkår skyldes givetvis, at vi i dag kan betragte ikke bare ledelseskonteksten, men det moderne samfund som præget af uforudsigelighed, usikkerhed, uvished og en generel ophævelse af grænser.

Når man arbejder med så uhåndterbare størrelser bliver man nødt til at uddelegere ansvar og kompetencer. Er ledelse således friset fra styring? Er selvledelse altså det, det giver sig ud for? Nemlig det frisatte moderne menneske. Selvledelse som den præcise retorik om uddelegering af ansvar og kompetence. Her holder etymologien altså i begrebet ”selv”, idet vi tror på den retorik, der forsyner os med associationer som autonomi, selvstændighed, selvreference, erfaring, historik, personlighed – alle sammen begreber, der refererer til at lederen selv skaber retning, midler og mål for sin arbejdsindsats.

Men denne frisatte ledelse, hvor ansvar og kompetence er udelegeret bliver nødvendigvis en indirekte ledelse. Hvilke konsekvenser har dette? Hvordan kan man både lede og samtidig lade som om, man ikke leder? At være eller ikke være synlig i sin styring. Er det spørgsmålet? For vi har brug for at finde det spørgsmål, som vi skal stille og som kan give os et meningsfuldt svar på sammenkædningen af frihed og styring.

Der må være et usynligt kit, der binder de mange frie valg sammen til et styringsmønster. Er der nogen indirekte styringsmekanismer, vi skal lede efter? Hvilken form for styring kan have en sådan magt, at offentlig ledelse af offentlige ledere selv opfattes som selvledelse samtidig med at de altså styres uniformt?

Når selvledelse som begreb giver mening kan det skyldes, at det taler ind i en generel retorik, som konstituerer individet i det moderne samfund. Troen på individets selvstændighed, uafhængighed og frie vilje er et selvfølgeligt fundament, som det vestlige samfund hviler på. Den forskydning i menneskesyn og værdier, der generelt har fundet sted på alle områder i

opfattelsen af individ og samfund følger en linje fra kollektivitet og autoritet mod individualitet og den enkeltes selvskabelse og realisering.

Ideen om selvstændiggørelsen af den offentlige institution hviler også på den antagelse, at tidligere tiders administrative og teknokratiske ledelse med kontrol og disciplinering som mål i dag er erstattet af lederens egen ansvarlighed og selvledelse. Det er ideen om den offentlige institution, der er vokset ud af sin uskyld som forvalter af politiske idealer, for dernæst med professionaliseringen af ledelsesfaget og NPM at hæve sig over sin egen faglighed. Sidste udviklingstrin er den autonome institution, der styres ved hjælp af resultatkontrakter, og mål- og rammestyring. Både kontrakter og mål og rammer er tilsyneladende facilitatorer af selvledelsen på institutionsplan.

Mål og rammer er netop kun mål og rammer for det egentlige ledelsesarbejde omkring sagen, der finder sted på institutionen. Her er det op til lederen selv at udfylde rammerne, og han er friset til at nå sine mål på den måde han vælger. Den moderne offentlige leder skal styre sig selv strategisk på alle måder.

Vi vil ikke anfægte udviklingen mod selvstændiggørelse og fokus på individet, men selve frisættelsen som realitet. Vi vil undersøge, om selvledelsesbegrebet som tidens selvfølgelige offentlige rationale blot har forført os offentlige ledere til at tro på vores selvstændige ledelsesrum.

Vi vil undersøge om selvledelse som selvstændig strategisk ledelse er et bedrag. Er vi som Kejseren i eventyret, der ikke turde indrømme, at han ingen klæder havde på? Er det et offentligt illusionsnummer, vil vi som den lille dreng gerne være med til at afsløre, at "Den offentlige leder har jo ikke nogen frihed"! Men vi skal også være de første til at indrømme, at der ikke stikker noget under. Så kan resultatet af undersøgelsen blive, at moderne ledere er fanget i et paradoks.

De mange problemstillinger, som dukker op af fænomenerne "frihed", "selvledelse", "ensretning" og "styring" samler sig for os til spørgsmålet om at forstå relationen mellem styring og selvledelse. Heraf kan vi opstille følgende:

3. Problemformulering

Hvordan hænger selvledelse sammen med styring?

4. Læsevejledning

4.1. Analysedesign og hypoteser

Denne Masterafhandling vil overbevise læseren om, at den er et lille bidrag til ledelsesfaget. Vi vil gerne bidrage med ny viden om selvledelsesbegrebet. Opgaven er derfor, som al anden litteratur, konstrueret som et forsøg på at overtale læseren om en sandsynlig, vigtig, rigtig eller relevant udgave af virkeligheden.

Hele opgaven skal derfor ses som et samlet argument for vores bidrag. Med læsevejledningen vil vi give læseren mulighed for at følge vores argumentation gennem opgaven.

Ud over vores videnskabsteoretiske fundament, vil vi vise de virkemidler, som vi tager i brug for at overbevise. Her støder man blandt andet på ekspertargumenter fra filosoffer, sociologer og videnskabelige tænkere, som citeres for at give autoritet til vores egne iagttagelser og refleksioner. Vi ved altså godt, at vi konstruerer både problemfeltet, de spørgsmål vi stiller til det, og de svar vi kommer med. For vi tror på, at virkeligheden er en social konstruktion. Derfor er vi også klar over, at vi kan møde kritik og udfordres ikke mindst fra det positivistiske felt.

Det empiriske materiale foregiver da heller ikke at ville objektivere eller verificere vores påstande. Det skal blot tjene som en almengørelse af vores konstruerede problem. Forstået på den måde, at vi gerne vil overbevise læseren om, at vores måde at opfatte en flig af moderne ledelse på, ikke kun foregår inde i vores hoveder, men at der er tale om et vilkår, som deles af andre offentlige ledere i dag.

Vi håber på, at vi med overbevisning, iagttagelseskraft, refleksion, analyse og perspektiv kan stå så meget på afstand af vores undersøgelsesgenstand og problemfelt, at vi ikke selv blændes i forsøget på at finde mulige svar, så vi postulerer én sandhed frem for andre.

Konstruktionen skridt for skridt

I

Vi går ud i verden med spørgsmålet: *Hvordan hænger selvledelse sammen med styring?*

Vi begynder med at spørge den kontekst, som vi med vores konstruktivistiske perspektiv har en forventning om, konstruerer ledelsesbegrebet. Empirien henter vi en stor kontekstanalyse, som er foretaget af Betina W. Rennison. Det er hendes oversigt over ledelsessemantikkens historie i det 20' århundrede. Gennem denne analyse, kommer vi frem til en ledelsessemantik, der i dag beskrives som polyfon ledelse. I det polycentriske samfund skabes mulighed for public governance forstået som selvkonstituerende ledelsesrum, som udfoldes afhængig af specifikke og lokale ledelsesidentiteter og relationer.

Denne kontekstanalyse peger altså udelukkende på moderne ledelse som selvledelse og definerer det bl.a. som polyfon ledelse. Hermed understreges mangfoldigheden og diversiteten i ledelsesbegrebet. Vi får altså ikke belyst, hvordan der kan finde en ensretning sted.

II

Vi vender os dernæst til Kurt Klaudi Klausens empirisk baserede analyse af de organisatoriske ordningsformer, der udgør den særlige offentlige kontekst. Disse ordningsformer omtaler Kurt Klaudi Klausen som træk i bestemte retninger, altså som indirekte styringsformer. Vi forventer derfor, at vi gennem denne redegørelse for de normative vektorer: stat, marked og civilsamfund kan komme frem til nogle styringsformer, som kan ensrette offentlige ledere.

Kurt Klaudi Klausens analyser peger på en særlig diversitet, som har at gøre med en nødvendig kombinatorik inden for vektorprincippet. Heller ikke dette perspektiv kan dog forklare, hvordan der finder ensretning sted.

Efter denne empiriske gennemgang, hvor vi dels med et diakront blik ser på konstruktionen af ledelsesbegrebet og efterfølgende med et synkront nedslag konstituerer strategibegrebet i en moderne kontekst, står vi tilbage med et mønster. Som et snefnug, hvis enkelte dele ved nærmere eftersyn multipliceres ud i det uendelige, ligger selvledelsesbegrebet nu udfoldet.

Hver gang vi har haft en enkelt del under observation med henblik på at finde ind til kernen, har den forgrenet sig i nye enheder, som vi har haft under observation med henblik på at finde ind til kernen, som har forgrenet sig i nye enheder, som vi har haft under observation med henblik på at finde ind til kernen... og således har den fraktale struktur åbenbart sig i al sin diversitet.

Ledelsessemantikken med denne diversitet er blevet bekræftet, men det bliver offentlige ledere ikke mere forskellige af. Hvordan kan teorien opbyde så stor diversitet, når praksis viser noget andet?

III

Vores næste skridt bliver derfor at finde nogle andre teorier, som bedre kan stille skarpt på et andet niveau af ledelse. Et andet niveau end konteksten. Vi vil stille skarpt på de mikroprocesser, som udgør selve ledelsens praksisfelt.

Derfor opsøger vi nu praksis med vores problemformulering: ***Hvordan hænger selvledelse sammen med styring?*** Inden vi stiller dette spørgsmål til en række institutionsledere i Københavns Kommune, vender vi blikket indad mod egen ledelsespraksis for at finde ud af hvilke teoretiske briller vi skal tage på for at få øje på det, som vi er på udkig efter: ensretningen. Med andre ord: Hvilke styringsformer kan styre mod ensretning i en selvledelseskontekst?

Når vi tænker på vores egen hverdag, genkender vi frisættelsesretorikken samtidig med, at vi oplever styring. Der er især to mekanismer, der springer i øjnene. Dels fordi vi alle kender til fænomenerne, dels fordi vi selv oplever styring gennem disse fænomener og endelig fordi de styringsmekanismer, der er tale om, ikke kan vælges fra. Vi formoder derfor, at disse styringsmekanismer udgør en særlig kraft, som er mægtig nok til at udvirke ensretning. Vores hypoteser er følgende:

Hvordan hænger selvledelse sammen med styring?

Der kan finde styring sted i en selvledelseskontekst, fordi:

- **Institutionslederes selvledelse sker i konkurrence med styringsteknologiernes ledelsespotentiale**
- **Institutionsledere inden for samme organisatoriske felt efterligner hinanden**

IV

Dernæst følger teoriafsnit:

Den første analyse analyseres efter teorien om styringsværktøjer.

Den anden analyse analyseres efter teorien om isomorfi.

V

Analyse af interviews af 6 institutionsledere i Københavns Kommune.

Begge analyser har til formål at identificere de tre fænomener, som er substansen i vores problemformulering: selvledelse, styring og sammenhængen imellem de to fænomener. Med andre ord leder vi efter, hvordan vores mulige paradoks udfolder sig i praksis.

Den første analyse viser, hvordan styringsteknologier sætter særlige betingelser for ledelse, som ensretter de ledere, der bruger dem. Den anden analyse viser med homogeniseringsteorien, isomorfi hvordan offentlige ledere ensrettes i deres bestræbelser på, at legitimere deres organisation.

VI

Afhandlingen afsluttes med en konklusion, hvori vi blandt andet også præsenterer en række handleforslag til, hvordan man som offentlig leder kan agere i forhold til paradokset.

5. Metode og empiri

5.1. Et socialkonstruktivistisk udgangspunkt

Analyserne tager afsæt i et erkendelsesteoretisk paradigme om den sociale virkelighed.

Socialkonstruktivismen opererer ikke med én gyldig sandhed, men ønsker i stedet at finde frem til de versioner af sandhed, der eksisterer. Socialkonstruktivismen nærmer sig derved et relativistisk sandhedsbegreb, hvor der gøres op med den traditionelle forestilling om, hvad viden er, hvordan den skabes og hvordan dens gyldighed vurderes ¹. Vi nærmer os sandheden om sammenhængen mellem selvledelse og styring på denne konstruktivistiske måde, idet vi lader vores informanternes fremstillinger stå med samme gyldighed. Vi viser således den mangfoldige og relative sandhed.

Inden for det socialkonstruktivistiske paradigme opfattes verden som en social konstruktion, der skabes mellem subjekt og objekt gennem praktisk brug af sproget i forskellige sociale kontekster. Der kan derfor, som nævnt, ikke tales om en enkelt objektiv virkelighed, men derimod mange forskellige sociale forståelser af det samme fænomen. Med denne forståelse griber vi analyseopgaven an, idet vi gennem interviewpersonernes sproglige konstruktioner af deres ledelsesvirkelighed forsøger at fremanalysere det samme fænomen fra flere vinkler.

Vores empiriske data indskrives sig derfor i den socialkonstruktivistiske forståelsesramme, hvor data ikke blot er noget, man indsamler i den objektive virkelighed, men derimod en meningsproduktion, der finder sted i en given social kontekst og som empiriindsamlere er med til at producere. Steiner Kvale underbygger dette ved at henvise til, at en forsker med socialkonstruktivistisk tilgang ikke leder efter uberørte reservater af rene meninger, men erkender derimod, at der er tale om en social meningsproduktion ².

¹ Wenneberg, Søren B. (2002): *"Socialkonstruktivisme – positioner, problemer og perspektiver"*, Samfundslitteratur side 104-106.

² Kvale, Steiner (1994): *"Interview. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview"*, Hans Reitzels Forlag side 221.

Den socialkonstruktivistiske tilgang i nærværende masterafhandling afkræver en erkendelse af, at rollen som medproducent af empirien har indflydelse på den viden, der efterfølgende præsenteres. Dette leder os over til følgende afsnit om empirien.

5.2. Valg og præsentation af empiri

I det følgende forklares med hvilke kriterier, vi har udvalgt informanter. Efterfølgende vil vi kort give en nærmere præsentation af den udvalgte empiri.

Selektionskriterier

Vi vil kort berøre selektionen af informanter til nærværende opgave. Henning Olsen opstiller i den sammenhæng en lang række selektionskriterier i sin bog om kvalitativ forskning. Af de opstillede kriterier, vil vi basere vores udvælgelse af informanter ud fra deres informationsniveau. Der vil således være tale om indhentning af data fra eliteinformanter med særlig ekspertise inden for ledelsesfeltet. Vi opnår herved mulighed for data fra informanter, der beskæftiger sig med temaet på et professionelt plan og derved må siges at være eksperter ³.

Et andet forhold, der er relevant i forbindelse med informanter og selektion, er antallet af informanter. Henning Olsen fremlægger i den forbindelse 3 kriterier: teoretisk mætning, variationsbredde og pragmatiske hensyn ⁴.

I vores tilfælde har vi valgt at tage et pragmatisk hensyn, da vi er begrænsede af tid. Vi har derfor valgt at gennemføre 6 interviews. Denne snævre repræsentativitet betyder, at der ikke kan generaliseres på baggrund af undersøgelsen i snæver statistisk forstand. Det er dog heller ikke hensigten.

I forhold til validitet tilstræbes dette i teoretisk forstand. De benyttede teorier giver et begrebsapparat og perspektiver, hvormed det empiriske materiale kan analyseres og

³ Olsen, Henning (2002): *"Kvalitative kvaler. Kvalitative metoder og danske kvalitative Interviewundersøgelers kvalitet"*, Akademisk Forlag side 63

⁴ Olsen, Henning (2002): *"Kvalitative kvaler. Kvalitative metoder og danske kvalitative Interviewundersøgelers kvalitet"*, Akademisk Forlag side 64.

fortolkes ⁵.

Validiteten kunne have været øget via en kommunikativ validitet. Med dette menes, at flere personer analyserer det empiriske materiale, hvormed kvaliteten og gyldigheden af analyserne øges ⁶. Også her er det tidsmæssige årsager, der gør, at vi ikke har valideret analysen kommunikativt. Endelig ville en metodetriangulering kunne styrke validiteten, for eksempel med kvantitative data. En sammenkobling af flere metoder vil således kunne afdække forskellige dimensioner af den sociale virkelighed. De svagheder der knytter sig til den ene metode, vil kunne opvejes af de stærke sider ved den anden empiri ⁷.

5.3. Præsentation af case

Vores empiri henter vi på 6 døgninstitutioner henhørende under Københavns Kommune. Institutionerne hører under Socialforvaltningen (SOF). Brugere af institutionerne er børn og unge med autisme spektrum forstyrrelser og udviklingshæmning med forskellige handicap. Institutionerne er således placeret organisatorisk under Socialforvaltningens kontor for handicappede borgere (MRhaps).

Der er ansat ca. 50 medarbejdere på hver institution med forskellig faglighed og funktioner. Der er primært tale om pædagogisk personale. Institutionslederne udgør vores empiri. Institutionslederne har mellem 2 og 5 afdelingsledere under sig. De forskellige institutioner er samlet i: Center for Børn med Handicap. Der er ansat en centerleder, som organisatorisk er over institutionslederne, men under Socialforvaltningens kontorchef, som han refererer til. Centerledelsen blev oprettet i 2009 med henblik på at knytte forvaltning og institutioner tættere sammen.

⁵ Halkier, Bente (2002): "*Fokusgrupper*", Roskilde Universitetsforlag side 115.

⁶ Halkier, Bente (2002): "*Fokusgrupper*", Roskilde Universitetsforlag side 111.

⁷ Andersen, Heine (red.), (2002): "*Videnskabsteori og metodelære – Bind 1*" Samfundslitteratur side 208.

5.4. Iagttagelsespunkt

På baggrund af vores præsentation af empirien kan vi nu præsentere opgavens iagttagelsespunkt. De 6 institutionsledere udgør opgavens iagttagelsespunkt. Mere specifikt har vi valgt at fokusere på, hvordan de 6 institutionsledere får det paradoksale ledelsesrum med både selvledelse og styring til at hænge sammen.

Formålet med dette iagttagelsespunkt på blot 6 institutionsledere er at reducere kompleksiteten og ikke at opstille umulige krav til vores empiriindsamling.

5.5. Interview og databehandling

Vi vil i det følgende afsnit redegøre for vores metode til indsamling af empiri, og efterfølgende behandling af data.

5.5.1. Kvalitativ metode

Kvalitativ metode er en generisk betegnelse, der refererer til en række teknikker, herunder deltagerobservation og intensive samtaler eller interview med individer eller grupper.

Vores metode i denne masterafhandling er baseret på en interviewguide med åbne spørgsmål og uformel stemning, hvor vi søger en diskussion af spørgsmål via en semistruktureret spørgeguide. I modsætning til det foruddefinerede spørgeskema, bruger vi interviewguiden som en vejledning, der kan anvendes som en form for tjekliste over de emner, vi vil have dækket ⁸.

Den kvalitative interviewmetode kan anvendes til at opnå viden om udvalgte informaners subjektive fortolkninger og holdninger til et givet emne. Det kvalitative forskningsinterview, som vi benytter i denne masterafhandling, er baseret på et princip om dialogiske samtaler og udgør i sin form en professionel samtale.

⁸ Lofland, James og Lyn H. Lofland (1984): *"Analyzing Social Settings: A Guide to Qualitative Observation and Analysis"*, Wadsworth, Belmont side 59.

Vi har valgt det kvalitative forskningsinterview, fordi det bliver muligt for os, at opnå viden om et andet menneskes oplevelser, viden, erfaringer, holdninger, følelser og forhåbninger. I vores analyser bestræber vi os således på, at tage informanternes ord for pålydende, således at det de siger at de oplever, får tillagt status af virkelighed. I det kvalitative forskningsinterview er det hensigten at indhente beskrivelser af informantens livsverden med henblik på at fortolke betydningen af de beskrevne fænomener⁹. Hvilket præcis er det ærinde vi er ude i.

Forskningsinterviewet er imidlertid ikke en samtale mellem to ligeværdige parter, idet vi på forhånd har defineret, hvilket emne der er relevant for interviewet. Dette sker eksempelvis ved at vi på forhånd har udsendt mails med emne for interviewet, med interviewguide (se bilagsrapport) og gennem kontrol med samtalen. Kontrollen udøves ved at stille spørgsmål til informanten og derved sættes rammen for samtalen¹⁰.

Der er fremført en række kritikpunkter mod den kvalitative standardmetode. Den kvalitative forskning er portrætteret som urepræsentativ og atypisk. Dens konklusioner er impressionistiske, stykkevise og endda idiosynkratiske. Endelig er kvalitativ forskning hverken replikationsdygtig eller sammenlignelig og derfor ikke et grundlag, hvorpå generaliseringer kan gøres. Kvalitativ forskning producerer ”bløde” uvidenskabelige resultater¹¹.

5.5.2. Interviewinteraktionen

Gennemførelsen af interviewene blev afholdt på de 6 institutioner. Grunden til dette var, at interviewsituationen skulle afspejle institutionsledernes lederkontekst og gøre dem trygge.

Det er vigtigt at bemærke, at der i forhold til den konkrete adgang til informanternes livsverden er tale om en professionel situation, hvor samtalens oprindelige form ændrer sig fra

⁹ Kvale, Steiner (1994): *”Interview. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview”*, Hans Reitzels Forlag side 19

¹⁰ Kvale, Steiner (1994): *”Interview. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview”*, Hans Reitzels Forlag side 20

¹¹ Bryman, Alan (1988): *”Quantity and Quality in Social Research”*, Unwin Hyman side 84.

at være gensidigt åben til at være monologisk åben¹². Dermed har interviewene mest karakter af at være ensidigt fortrolige samtaler. Tillidskontrakten, der fra begyndelsen er indgået med informanterne, er i høj grad grundlaget for åbenheden i situationen. Det er tilstræbt i selve interviewene at tage afsæt i empati, spontanitet og opmærksomhed som ideal. Dette for at få informanterne til at føle, at deres erfaringer er spændende og relevante. Udtryk som 'hmm' og 'ja' blev brugt løbende som opfordringer til, at informanterne kunne fortsætte deres videndeling. På samme måde blev smil, gestik, kropssprog og lignende signaler anvendt som redskaber til at motivere institutionslederen til at tale videre og derved forstyrre deres tale så lidt muligt.

Enhver forskningsproces kræver etiske overvejelser. Det er i særlig grad væsentligt at forholde sig til etiske aspekter i processen, når der inddrages mennesker i interviews. Informanterne er blevet informeret klart og præcist om formålet med interviewet og desuden om rammerne for en masterafhandling på Master of Public Administration. Derudover er deltagerne blevet sikret anonymitet ved at sløre deres identitet¹³. Derfor omtales alle uanset køn som "han", ingen navne er nævnt på institutionerne og forskellige tidsangivelser er undladt. Endvidere understregedes det over for informanterne, at ingen andre end Copenhagen Business School vil få adgang til at læse det transskriberede materiale eller aflytte de bandede interview.

Der blev desuden gjort meget ud af briefing og debriefing. Afslutningsvist blev informanterne efter selve interviewet spurgt om, hvordan de havde oplevet det at deltage. På den måde forsøgte vi at undgå, at nogle skulle gå derfra med en ubehagelig følelse af at have udleveret alt for fortrolige informationer til en helt fremmed person.

¹² Fog, Jette (1994): *"Det kvalitative forskningsinterview. Med samtalen som udgangspunkt"*, Akademisk Forlag side 25

¹³ Halkier, Bente (2002): *"Fokusgrupper"*, Roskilde Universitetsforlag side 69

5.5.3. Transskribering

I det følgende afsnit vil vi gennemgå forskellige overvejelser i forbindelse med den transskribering, som vi har valgt at foretage af de 6 interviews, som udgør denne masterafhandlings empiri.

I diskussionen om transskribering er der forskellige holdninger til form og nødvendighed. Henning Olsen ¹⁴ påpeger, med afsæt i Steiner Kvale ¹⁵, at transskribering af et båndet interview grundlæggende er en fortolkning.

Med dette in mente har vi valgt at foretage bandede interviews og efterfølgende transskribering in extenso. På denne måde er det åbent for andre.

Selve transskriberingen vil ikke følge nogen specifik transskriptionsprocedure, men vil bygge på nogle overordnede overvejelser og retningslinier. I bearbejdelsen af de bandede interviews, vil vi tilstræbe at transskribere interviewet ordret. Dog vil der være mulighed for, at vi kondenserer sætninger og passager, der bærer præg af gentagelser og fyld, ligesom vi vil benytte generel tegnsætning for at gøre interviewudskriften mere læsevenlig. Dette begrundes med, at de sproglige nuancer ikke er fokus for analysen og derfor ikke er relevant.

¹⁴ Olsen, Henning (2002): *"Kvalitative kvaler. Kvalitative metoder og danske kvalitative Interviewundersøgelers kvalitet"*, Akademisk Forlag.

¹⁵ Kvale, Steiner (1994): *"Interview. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview"*, Hans Reitzels Forlag side 163.

6. Empirisk kontekstanalyse

I det følgende afsnit vil vi fremlægge Betina W. Rennisons og Kurt Klaudi Klausens empiriske analyser, som senere skal holdes op imod vores egne empiriske analyser.

6.1. Betina W. Rennison – polyfonledelse

Selvledelsesbegrebet er en del af den ledelsessemantik, som betegner moderne, professionel ledelse, som man kan afgrænse i perioden fra 1980'erne og frem til i dag. Ifølge Betina W. Rennison er selvskabt ledelse én af de 4 ledelsesformer, som karakteriserer moderne professionel ledelse. I dag handler ledelse om: *"(...) at give sig selv ledelsen – om at tildele sig selv lederskabet."*¹⁶

Når vi i denne Masterafhandling gerne vil teste selvledelsesbegrebets bæredygtighed stiller vi os på ryggen af Betina W. Rennisons spørgsmål: *"Den helt afgørende ledelsesudfordring er (...): Hvordan selvscenesætte lederrollen, hvordan tildele sig selv lederskabet?"*¹⁷

For at forstå det paradigmatisk nye i selvledelsesbegrebet fremstiller hun, den semantiske konstruktionsproces af ledelsesbegrebet, idet hun afgrænser begrebet ved hjælp af tre forskellige analytiske distinktioner: politik/administration, organisation/leder og leder/ledet. Herefter beskriver hun 4 historiske perioder; nemlig: kontrolfasen (ca. 1900-1930), rationaliseringsfasen (ca. 1931-1960), planlægningsfasen (1961-1980), ledelsesfasen (ca. 1981-).

6.1.1. Politik/administration

Kontrolfasens klare distinktion, politik/administration, handler om, at der i denne periode skulle skelnes skarpt mellem bureaukrati og politik, og som Grundloven foreskrev, tog de lovgivende politikere sig af politikken, mens de udøvende embedsmænd forventedes loyalt at gennemføre den lovligt vedtagne politik. Administrationen er således et værktøj for

¹⁶ Pedersen, Dorte (red.) (2008): *"Offentlig ledelse i managementstaten"*, Forlaget Samfundslitteratur side 98

¹⁷ Pedersen, Dorte (red.) (2008): *"Offentlig ledelse i managementstaten"*, Forlaget Samfundslitteratur side 98

statsmagten. Betina W. Rennison viser, hvordan dette skel transformeres gennem de forskellige perioder.

I rationaliseringsfasen bliver skellet til et skel mellem politik og teknik, idet den effektive teknokrat forventes at udføre en teknisk videnskabelig forvaltningspraksis.

I planlægningsfasen forventes den fagbureaukratiske leder, at planlægge ud fra en helhedsbetragtning: "(...) der tager højde for det givne problem- eller sektorområdes særlige opgaver, policy problemer og interesser, ikke mindst dets samordning med andre områder."¹⁸ Skellet bliver altså her et skel mellem politik og saglighed.

I den sidste periode, ledelsesfasen, dukker strategibegrebet op, i og med at den professionelle leder nu forventes at udarbejde strategier for driften i den offentlige organisation:

*Ved afløsningen af administrations- eller forvaltningsbegrebet med ledelsesbegrebet bliver ikke blot det, der tidligere blev kaldt administration, til ledelse, men også det politiske, der tidligere blev holdt skarpt adskilt fra administrationen, bliver nu via strategibegrebet en væsentlig del af ledelsesudfoldelsen. Ledelsesbegrebet ophæver så at sige skellet mellem politik/administration og gør det til et skel, der ledes omkring.*¹⁹

Selvom Betina W. Rennison opererer med en distinktion mellem politik og strategi, så definerer hun ledelsesbegrebet som en bevægelse hen over dette skel. På denne måde bliver strategibegrebet synonymt med både ledelse og politik. På en gang sættes og overskrides distinktionen.

6.1.2. Organisation/leder

Transformationen af det operative, administrative niveau til et strategisk, politisk niveau er også historien om selvstændiggørelsen af den offentlige institution. Den forvaltningsmæssige historie bliver derfor også en forskydning fra institution til organisation:

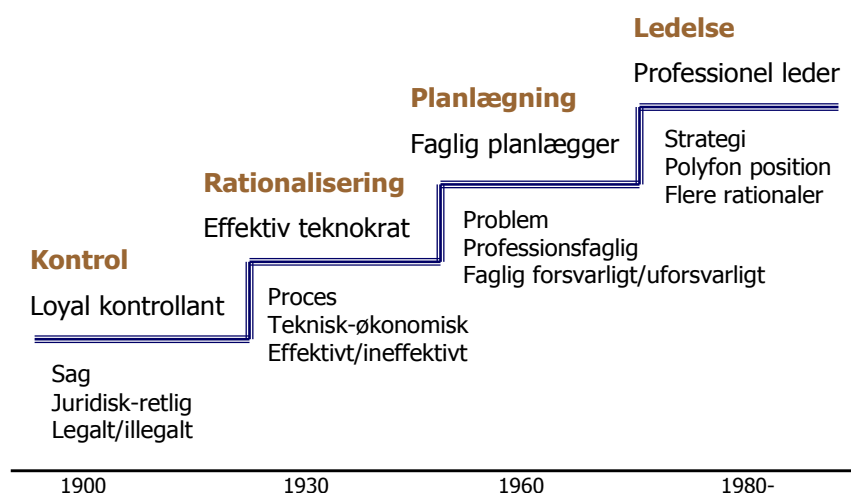
¹⁸ Pedersen, Dorte (red.) (2008): "Offentlig ledelse i managementstaten", Forlaget Samfundslitteratur side 87

¹⁹ Pedersen, Dorte (red.) (2008): "Offentlig ledelse i managementstaten", Forlaget Samfundslitteratur side 87

*Institutionen indskrives sig i en politisk og retlig orden, der foreskriver dens funktion og virke. Den har et bestemt forud givet og traditionsbestemt formål, der ikke anfægtes, og hvis midler ligger faste. Den har karakter af konstans og fremmedreference.*²⁰

I modsætning til institutionen beskrives organisationen som kontingent og selvrefererende, idet den besidder frihedsgrader og kan optræde som sit eget beslutningssystem. Organisationens kan forandre mål og metoder.

Betina W. Rennison gennemgår denne distinktion i forhold til de 4 perioder.



I kontrolfasen er den formelle institution enerådige. Det er sagen, der er omdrejningspunktet for forvaltningen af institutionen, men kriterierne for, hvad der er sager, bestemmes af regler som laves uden for institutionen.

²⁰ Pedersen, Dorte (red.) (2008): "Offentlig ledelse i managementstaten", Forlaget Samfundslitteratur side 88

I rationaliseringsfasen er der fokus på den rationelle institution, som optimerer og rationaliserer arbejdsprocesser og forretningsgange. Hermed er institutionen operationelt og processuelt selvrefererende.

Den faglige institution er idealet i planlægningsfasen. Derfor forvaltes der i forhold til fagretlige normer og professionsforskrifter. Institutionen konstitueres således af en sektoriel fremmedreference.

Den sidste periode er ledelsesfasens forvaltningsform, og det er her den strategiske – ikke institution – men organisation opstår:

*Denne har netop organisationens selvrefererende og selvstyrende træk. Det er ikke fra centralt hold, at grænserne for enhedens virke skal sættes – men lokalt. Det er organisationen selv, der forventes at styre dens særlige fakticitet, temporalitet og socialitet ud fra et strategisk valg blandt alternativer og potentielle muligheder.*²¹

Ligesom udviklingstransformationen af administrations- og forvaltningsbegrebet førte os hen til den selvstændige, strategiske enhed, så er forskydningen i den tilsvarende forvaltningsform også historien om den uskyldige, forvaltende, loyale institution, der vokser sig stærk, selvstændig og ansvarlig. Denne udvikling afspejles naturligvis i den lederfigur, som passer til de forskellige tiders konstruktion af ledelsesbegrebet.

Betina W. Rennison opstiller periodernes forskellige forventninger og krav i en opadgående trappe. På trappetrinene står der fra venstre mod højre: kontrollant, teknokrat, planlægger – og først på øverste trin dukker lederen op. På det nederste trin på ”udviklingstrappen”, formel institution, står ”kontrollanten”. Han er loyal, lydig og upartisk: ”Kontrollanten er ikke en leder, for det eneste, han gør, er at gennemføre det, politikerne har besluttet, og dernæst kontrollere denne gennemførelse.”²²

²¹ Pedersen, Dorthe (red.) (2008): ”Offentlig ledelse i managementstaten”, Forlaget Samfundslitteratur side 88

²² Pedersen, Dorthe (red.) (2008): ”Offentlig ledelse i managementstaten”, Forlaget Samfundslitteratur side 89

På det næste trin, rationel institution, står *"teknokraten"*. Han er effektiv og rationel. Heller ikke han er leder. Men alligevel er der lagt noget nyt på hans opgave: *"Blikket vendes fra det klassiske bureaukratis sagsorientering mod effektivitet og produktivitetshensyn i arbejdsprocessen."*²³

På tredje trin, faglig institution, står *"planlæggeren"*. Han er faglig og har blikket rettet mod den faglige sektor. Betina W. Rennison taler om, at den faglige leders planlægningsopgave går ud på at rationalisere opgaver, strukturer, teknologi og personer og en "total rationalisering", som kræver en specialiseret generalist med en solid faglig indsigt, men også et generelt overblik og viden om politiske og økonomiske sammenhænge.

Det er derfor, at et analytisk, problemorienteret beredskab er af største vigtighed for planlæggere. I denne periode begynder man derfor så småt at tale om lederuddannelse. Men egentlig ledelse er der stadig ikke tale om, da målene ligger fast for institutionen. Kun midlerne står åbne.

På øverste trappetrin, strategisk organisation, dukker lederen op. Her er den professionelle leder. Han er ikke bare specialiseret generalist, men generaliseret specialist, fordi hans generelle lederkvalifikationer tæller højere end specifikke faglige kvalifikationer. Her på det øverste udviklingstrin finder vi lederen, som skal kunne det hele: administrativ ledelse, strategisk ledelse, faglig ledelse og personaleledelse.

I denne periode dukker ledelsesbegrebet for alvor op. Fra 1980'erne, hvor ledelse kommer på dagsordenen og i de efterfølgende årtier, hvor italesættelsen handler om bedre og mere ledelse:

*Det drejer sig om at styrke lederens legitimitet og understrege ledelsens betydning for den organisatoriske udvikling og for den offentlige sektors modernisering. Ledelse i talesættes som drivkraften hen imod tre afgørende mål for offentlige organisationer, nemlig professionalisme, fleksibilitet og ansvarlighed.*²⁴

²³ Pedersen, Dorthe (red.) (2008): *"Offentlig ledelse i managementstaten"*, Forlaget Samfundslitteratur side 89

²⁴ Pedersen, Dorthe (red.) (2008): *"Offentlig ledelse i managementstaten"*, Forlaget Samfundslitteratur side 90

Betina W. Rennison har en god pointe, idet hun opstiller begreb/modbegreb omkring ledelsesidealer. Heraf fremgår det tydeligt, at det der i begyndelsen af det 20 århundrede blev fremhævet som ideal for den ledende embedsmand i vores tid, er blevet et modbillede på ledelse. Overordnet er det forskellen politiker/administrator, dernæst strateg/operatør, men også modstillingen mellem værdileder/regelstyrer og forandringsagent/traditionsmager der viser, hvordan begreb og modbegreb har flyttet plads. Faktisk er de personkvaliteter, der tidligere var påbudt, i dag vel nærmest forbudt.

6.1.3. Leder/ledet

Den tredje analytiske distinktion, skellet mellem leder og ledet, illustrerer udvikling hen imod selvledelse. I kontrolfasen er forholdet personale/ledelse kendetegnet af et traditionelt autoritetsforhold. Én der udstikker ordrer, og én der adlyder. Det er primært sagen, og ikke personalet, der er genstand for ledelse.

I næste fase, rationaliseringsfasen, får man øje på personalet, som menneskemateriale. Det vil sige, at den effektive teknokrat fokuserer på betydningen af de humane ressourcer i effektiviseringsprocessen.

Planlægningsfasen er karakteriseret af, at den fremmeste blandt ligemænd leder de andre, og derfor bør tage højde for, at det netop er hans ligemænd: *"Personaleadministratoren supporterer personalet, der selv skal foretage en faglig definering og kontrol af den behandlede sag eller leverede serviceydelse."*²⁵

Hermed gives bolden videre til medarbejdernes egen selvledelse i den sidste fase, ledelsesfasen:

Medarbejderne betragtes ikke som stabile, forudsigelige og kontrollerbare størrelser, der kan og skal styres og kontrolleres udefra. De forventes ikke længere lydigt at arbejde efter præcise regler og arbejdsforskrifter, eller for den sags skyld at true med udelukkende at ville arbejde efter reglerne. I stedet forventes de selv at kunne vurdere, tilrettelægge og træffe ansvarlige

²⁵ Pedersen, Dorte (red.) (2008): *"Offentlig ledelse i managementstaten"*, Forlaget Samfundslitteratur side 94

*beslutninger om fagudvikling, selvudvikling og organisationsudvikling: at være selv- og medledte.*²⁶

For lederen af den strategiske organisation handler personaleledelse ikke om at udvise "power", men om at "empower" medarbejderne.

Betina W. Rennison holder i opsummeringen af sin semantiske ledelseshistorie, ledelsesbegrebet op og viser, hvordan ledelse som et engang tomt begreb er en flydende størrelse, som over årene er blevet overopfyldt. Strategisk ledelse skal ses som den foreløbige kulmination af en akkumulation af ledelsesforestillinger gennem tiden. På denne måde opstår den professionelle ledelse på baggrund af en meget kompleks konstruktions- og udviklingsproces. Ikke nok med at ledelsessemantikken har forandret sig markant og byttet om på forbud og påbud og ændret plus- til minusord, så opløses også grænserne mellem de tidligere så klare analytiske distinktioner i ledelsesbegrebet. De flydende grænser er kridtet op i en definitionskamp om ledelse:

*Dette semantiske spil om grænser bliver genstanden for ledelse – det er grænsekonstitutionen, der ledes omkring. (...) I den forstand kommer ledelse til at handle om konstitueringen af sine egne mulighedsbetingelser.*²⁷

Og hermed er stafetten nået tilbage, hvor den begyndte for os – i selvledelsesbegrebet. Betina W. Rennison opererer dog med flere definitioner på professionel ledelse end selvledelse, som hun kalder "selvskabt" ledelse. Hun opererer med en ledelsessemantik, der ser sådan ud:

- Selvskabt ledelse. Ledelse er at skabe selve det at lede
- Selvledt ledelse. Ledelse er at lede folk, der leder sig selv
- Repræsentationsledelse. Ledelse er at være en del, der repræsenterer en helhed
- Polyfonledelse. Ledelse er at oscillere i et spændingsfelt mellem usammenlignelige rationaler.

Man kan opfatte disse 4 definitioner på professionel ledelse, som forskellige perspektiver, der har det til fælles, at de drejer sig om en akse af selvskabelse i et spændingsfelt mellem

²⁶ Pedersen, Dorte (red.) (2008): "Offentlig ledelse i managementstaten", Forlaget Samfundslitteratur side 94

²⁷ Pedersen, Dorte (red.) (2008): "Offentlig ledelse i managementstaten", Forlaget Samfundslitteratur side 97

usammenlignelige rationaler. Det er således den polyfone ledelse, der er afsættet for den strategiske leders selvskabelse. Det er den selvkonstituerende leders evne til at skabe eller skabe sig selv, der gør ham i stand til at lede folk, der leder sig selv.

Når den selvkonstituerende leder skal finde ikke bare én, men flere måder at give sig selv ledelsen på, så har han en opgave af hidtil usete dimensioner. Hans ledelse skal positionere sig i forhold til forskellige rationaler, som kan være indbyrdes modstridende, fordi han skal tænke strategisk i forskellige helheder, som opererer med forskellige logikker. Hans ledelse er paradoks, fordi han på engang er indenfor og udenfor i den kommunikationsproces, som han leder i. Han skal ikke bare være en strategisk leder, han skal være i stand til at tænke strategisk om strategi.

Vi har nu fået en grundlæggende forståelse af selvledelsesbegrebet. Betina W. Rennisons analyse kan dog ikke give os svar på, hvordan denne selvledelse kan føre til ensretning. Vi mangler at finde de styringsmekanismer, som i en selvledelseskontekst kan føre til ensretning. Vi vil derfor se på Kurt Klaudi Klausens empirisk baserede teori om de styringsmekanismer, der er karakteristiske for offentlig ledelse.

6.2. Kurt Klaudi Klausen – vektor princippet

Med udgangspunkt i sektorbegrebet opstiller Kurt Klaudi Klausen en teori om styringsmekanismer, der er karakteristiske for den offentlige ledelseskontekst.

De 4 sektorer med deres begrebsmæssige karakteristika er:

- Den offentlige sektor med politisk og bureaukratisk styring
- Den private sektor med markedsmæssig styring
- Den tredje sektor, som er nonprofitorienteret med frivillighed og idealistiske ideer
- Den fjerde sektor, som udgøres af familien og de sociale netværk med processen og deltagelsen som styrende.

Ud af disse opstår tre styringsmekanismer: stat, marked og civilsamfund, der virker som trækmekanismer i organisationer i forhold til den enkelte leder og naturligvis samfundet. Til sammen udgør de Kurt Klaudi Klausens teori om stat, marked og civilsamfund, som organisatoriske ordningsformer og normative vektorer.

Tankegangen bag forestillingen om stat, marked og civilsamfund som logikker, rationaler og organisatoriske ordningsformer og som normative vektorer, er, disse i og bag enhver persons beslutninger og handlinger, enhver organisations måde at fungere på og ethvert samfunds indretning udgør en mulighed og en tilskyndelse til at træffe bestemte beslutninger, fungerer på bestemte måde og udvikle sig i en bestemt retning.²⁸

I den moderne polyfone ledelse, hvor forskellige rationaler kæmper om lederens opmærksomhed, opstår der krydspres situationer. Det kan vi nu forklare som tilstedeværelsen af samtidighed blandt mere end en vektor.

Det strategiske valg i et sådant krydspres – man kunne også sige måden, hvorpå lederen vælger at slippe ud af presset på – udgør det blandingsforhold, som er vægten mellem de respektive principper i de tre logikker, rationaler og ordningsformer som vektorerne udgør: ”Det er blandingsforholdet, vægten mellem de respektive principper, der er afgørende for at den enkelte, organisationen og samfundet fungerer godt.”²⁹

Ved at følge den tankegang, der kommer til udtryk i vektorteorien, kan der udvikles forskellige strategier med henblik på at håndtere de forskellige sider af omverdenen, som stat, marked og civilsamfund opdeler den offentlige kontekst i.

Omverdenen kan opdeles i en politisk, en teknisk og en institutionel omverden. Den offentlige leder skal således tænke strategisk i forhold til et politisk marked, traditionelt konkurrencestrategisk og endelig i forhold til en værdiorientering.

Kurt Klaudi Klausen opererer med tre forskellige strategier: politisk strategi, markedsstrategi og bevidsthedsstrategi.

²⁸Klausen, Kurt Klaudi (2001): *Skulle det være noget særligt?*” Børsen side 130.

²⁹Klausen, Kurt Klaudi (2001): *Skulle det være noget særligt?*” Børsen side 130.

Pointen er, som med teorien om stat, marked og civilsamfund som logikker, rationaler og organisatoriske ordningsformer, at disse tre strategiformer og -felter er til stede i enhver organisation uanset sektortilhørsforhold, men at den relative betydning, blandingsforholdet, er forskelligt.³⁰

Kurt Klaudi Klausen fortsætter med at understrege at:

I det offentlige ligger vægten traditionelt på politiske strategier, fordi de lever af politisk legitimitet og politisk beslutningstagen, men blandingsforholdet er under forandring, for så vidt man også her med den tredje reformbølge bliver mere bruger- og markedsorienterede, og også i det offentlige er den tredje strategiform, den bevidsthedsorienterede, helt afgørende, når der skal gås nye veje (...).³¹

I den teori om styringsmekanismer, som Kurt Klaudi Klausen fremstiller, ligger friheden i valget af blandingsforhold. Det ligger også i de individuelle præferencer, som er bundet i det enkelte individ.

(..) de tre sæt af logikker, rationaler og ordningsformer så at sige er nedlagt i det enkelte menneske som en naturlig inklinations i større eller mindre grad. Dvs. at det enkelte individ i kraft af genetiske og ikke mindst socialiseringsmæssige prædispositioner vil være mere eller mindre tiltrukket af den ene, den anden eller den tredje form.³²

På den anden side peger han på isomorfi, som et vilkår der trækker i retning af ensretning. Under alle omstændigheder har vi med beskrivelsen af vektorprincippet fået en overflod af nuancer på kontekstuelle rationaler og logikker, som man som offentlig leder nødvendigvis må orientere sig i.

³⁰Klausen, Kurt Klaudi (2001): *Skulle det være noget særligt?* Børsen side 137.

³¹Klausen, Kurt Klaudi (2001): *Skulle det være noget særligt?* Børsen side 137.

³²Klausen, Kurt Klaudi (2001): *Skulle det være noget særligt?* Børsen side 128.

7. Teori om styringsteknologier

I dette afsnit vil vi først redegøre for en række teoretiske forhold omkring styringsteknologier, set i forhold til handlerum og ledelse. Dernæst præsenterer vi tre tilgange til iagttagelse af styringsteknologier. Vi afslutter med at præcisere de teoretiske begreber, som vi vil anvende i analyserne, og måden vi vil gribe analyserne an på.

Styringsteknologier bruges her som en samlebetegnelse for ledelsesmæssige værktøjer, teknikker og metoder.

7.1. Styringsteknologier som sociale teknologier

Henrik Frimor interesserer sig for styringsteknologier som sociale teknologier og for hvordan styringsteknologier skaber konstitutive betingelser for lederens handlerum³³. Ved handlerum forstås det rum, hvori lederen agerer, og som repræsenterer en afgrænsning af lederens handlemuligheder.

Ledelsesrummet sætter restriktioner for lederens handlen og dermed for lederens muligheder for at realisere sine strategier.

Konditioneringen af handlerummet bygger på følgende begreber:

- Ledeforskel, som betingelse for handlerummets indikation
 - Ledeforskel defineres, som et funktionssystems indtrængen og opdeling af organisationen. F.eks. vil videnregnskab brugt, som et styringsværktøj, blive den sociale teknologi der omdanner organisationen og dens medlemmer i kategorierne viden eller ikke-viden. Ledeforskellen bliver derfor viden/ikke-viden.

³³ Frimor, Henrik (2002): *"Konditionering af sociale styringsteknologiers handlerum"*, Kompendium – Strategisk ledelse, Lektion 7-12, Copenhagen Business School.

- Objektformation, som objektivering af et område, der gøres til genstand for ledelse
 - I eksemplet videnregnskab skabes et handlerum, hvor viden bliver objekt.
- Subjektformation, som iscenesættelse af subjekter som aktører
 - På samme vis vil videnregnskabet handlerum iagttage nogle medarbejdere, som viden-bærere. Andre vil forsvinde over i kategorien ikke-viden. F.eks. tavs viden. Disse medarbejdere bliver de nye aktører, som iscenesættes omkring objekt-formationen i handlerummet
- Manifestation af aktiviteter i faste rammer og etablering af handlemønstre: ritualer
 - Et eksempel på et ritual indenfor videnregnskabets handlerum kan være kodificering af viden og i det hele taget viden-delning
- Manifestation af håndgribelige objekter, der produceres som følge af teknologien: artefakter
 - Eksempler på artefakter for videnregnskabet, er de artikler, bøger, konferencer, som er produkterne af den generede og opsamlede viden.

Gennem denne konditionering bliver vi i stand til at iagttage handlerummet, som det konstitueres af styringsteknologien. Set ud fra en førsteordens betragtning er en styringsteknologi et værktøj, som lederen kan anvende med henblik på at gøre et bestemt område til genstand for ledelse. Dermed bliver styringsteknologierne en forudsætning for organisatorisk handlen ³⁴.

³⁴ Frimor, Henrik (2002): *"Konditionering af sociale styringsteknologiers handlerum"*, Kompendium – Strategisk ledelse, Lektion 7-12, Copenhagen Business School.

Med en konstruktivistisk andenordens betragtning kan vi desuden forstå organisationen som et produkt af samspillet mellem de nævnte teknologier, idet teknologierne netop er konstituerende for hver enkelt leders handlerum.

7.2. Styringsteknologier som mulighedsbetingelse for ledelse

Niels Thygesen og Niels Åkerstrøms vender fokus bort fra styringsværktøjer, som den suveræne leders styring af organisationen til, hvordan teknologier afsætter lederens mulighed for at handle. Styringsværktøjer er altså ikke uskyldige.

På den ene side tilbyder de løsninger på de opgaver, som lederen har påtaget sig. På den anden side formes ledelsesrummet af de teknologier, som lederen bruger. Dermed skaber de mulighedsbetingelser for ledelse. Hvis man som leder ikke er bevidst om, at det er selve definitionen af organisationen og dens relation til omverden, der er på spil i valget af styringsværktøj – så er der en risiko for, at man som leder overgiver styringen af organisationen til styringsværktøjet.

Niels Thygesen definerer styring som en ledelsesaktivitet, der handler om at minimere en forskel. Han sammenligner lederens styring med chaufføren bag rettet, der skal holde bilen på vejen uden at ramme rabatten eller de modkørende bilister.

Styring er således en grundlæggende aktivitet for lederen, idet lederen skal minimere og korrigere organisationens afstand mellem det kalkulerede eller forventede og de afvigelser eller forstyrrelser, der dagligt optræder:

”Mens kalkule er ledelsesutopien, er styring ledelsespraksis”³⁵.

Om styringsteknologier siger Niels Thygesen i denne forbindelse:

”Pointen er imidlertid, at styringsteknologier hver især stiller en forskel til rådighed, der skal minimeres”³⁶.

³⁵ Pedersen, Dorte (red.) (2008): *”Offentlig ledelse i managementstaten”*, Forlaget Samfundslitteratur side 141.

Styringsteknologier besluttet ofte på et niveau højere end organisationen, og flere af dem handler bl.a. om at gøre organisationer i stand til at styre sig selv mod bestemte mål. Niels Thygesen og Niels Åkerstrøms pointe er, at: *"det enkelte styringsværktøj synliggør organisationen for organisationen selv på bestemte måder"*³⁷, og nævner som eksempel organisationen som økonomi. *"Noget bliver måleligt og dermed styrbart, mens noget andet forsvinder ud af horisonten, som om det var uvæsentligt. Man ser det styringsværktøj tillader en at se"*³⁸

7.3. Tre perspektiver på styringsteknologier

Christian Tangkjær opererer med tre tilgange til forholdet mellem styringsteknologier og ledelse:

1. Den instrumentelle
2. Den institutionelle
3. Den radikale³⁹.

Den instrumentelle tilgang er overvejende normativ. Den bygger på en teknisk-rationel forståelse af, hvad ledelse og organisation er. Referencerammen er en funktionel og instrumentel rationalitet med vægt på præcision i forhold til mål og formalisering af roller og forventninger.

Teknologien betragtes her som et værktøj med hvilket man kan opnå et på forhånd fastlagt resultat. Dermed er teknologien også lederens forlængede arm, der udfører hans intention i praksis. Værktøjet med sin indbyggede kausalitet (A metode fører til B resultat) fremstår objektivt – nærmest som *"en direkte genvej til virkeligheden"*⁴⁰. Med denne tilgang til

³⁶ Pedersen, Dorthe (red.) (2008): *"Offentlig ledelse i managementstaten"*, Forlaget Samfundslitteratur side 140.

³⁷ Thygesen, Niels, Niels Åkerstrøm Andersen (2004): *"Styring af Styringsværktøjer"*, Nordisk Administrativt Tidsskrift 1/2004 side 156 (jf. kompendium).

³⁸ Thygesen, Niels, Niels Åkerstrøm Andersen (2004): *"Styring af Styringsværktøjer"*, Nordisk Administrativt Tidsskrift 1/2004 side 156

³⁹ Tangkjær, Christian (2005): *"De mange ledelsesværktøjer: Hvor ligger ledelsens muligheder"*, Nordisk Administrativt Tidsskrift 1/2005, 86. årgang.

⁴⁰ Tangkjær, Christian (2005): *"De mange ledelsesværktøjer: Hvor ligger ledelsens muligheder"*, Nordisk Administrativt Tidsskrift 1/2005, 86. årgang side 141.

styringsværktøjer forstås ledelse som: *"den der mestrer eller kan forholde sig suveræn i forhold til situation, middel og handling"* ⁴¹.

Den institutionelle tilgang har blik for det institutionelle felt og betragter styringsværktøjer som:

(...) legitime løsninger på legitime problemer i moderne organisationer, og frem for at være suveræn bliver ledelsen selvfølgelig en kopi af alle andre ledere inden for sit institutionelle felt. Og ledelsens relation til organisationen hviler på ingen måde på forestillinger om konvergens, men på det ceremonielle ⁴².

Valget af teknologier sker ikke med det formål at nå et bestemt mål, men med henblik på at opnå legitimitet, idet man, ved at gøre som de andre gør, opfylder gældende adfærdsnormer i feltet.

Den radikale tilgang til styringsværktøjer er radikal og konstitutionskritisk i den forstand at: *"det forsøger at trække værktøjet til sin yderste konsekvens, som om værktøjet har en egen vilje og ide om det sociale"* ⁴³. Værktøjet får på denne måde aktørstatus. Sagt på en anden måde, er det værktøjet, der styrer lederen.

Med den radikale tilgang får vi nemlig blik for værktøjets potentiale for ledelse. En grundantagelse i den radikale tilgang er, at ingen ledelsesværktøjer er ledelsesneutrale, men at de iboende i sig har en forestilling om, hvad ledelse er, hvad der skal ledes og hvem der skal ledes.

⁴¹ Tangkjær, Christian (2005): *"De mange ledelsesværktøjer: Hvor ligger ledelsens muligheder"*, Nordisk Administrativt Tidsskrift 1/2005, 86. årgang side 141.

⁴² Tangkjær, Christian (2005): *"De mange ledelsesværktøjer: Hvor ligger ledelsens muligheder"*, Nordisk Administrativt Tidsskrift 1/2005, 86. årgang side 142.

⁴³ Tangkjær, Christian (2005): *"De mange ledelsesværktøjer: Hvor ligger ledelsens muligheder"*, Nordisk Administrativt Tidsskrift 1/2005, 86. årgang side 143.

Teoretiske begreber

Styringsteknologi identificeres ved at vi for et givent ledelsesredskab kan iagttage en bestemt genstand for ledelse, idet vi kan bestemme den ledeforskel, der betinger ledelsens handlerum.

Samtidig skal anvendelsen af redskabet objektivere et bestemt ledelsesområde, og vi skal kunne iagttage iscenesættelsen af aktører: subjektifikationen omkring den opståede ledeforskel.

Endelig iagttages ritualer og artefakter, der måtte være i etableringen af handlerummet. Disse iagttagelser sættes i relation til de tre perspektiver på styringsværktøjer: det instrumentelle, det institutionelle og det radikale.

8. Analyse af interviews

Vi vil nu foretage to analyser. Analysernes formål er at forsyne os med et muligt svar på problemformuleringen: Hvordan hænger selvledelse sammen med styring? Der er som nævnt flere gange i opgaven tale om et paradoks, hvis sammenhæng vi er på jagt efter.

Vi vil nu analysere 6 institutionslederes fremstilling af deres ledelse og organisation. Analyserne af disse 6 interviews har til formål at stille skarpt på ledelsens mikropraksis, som den udfolder sig for 6 institutionsledere i en centerledelse i Københavns Kommune. På denne måde udgør vores analyse et lille supplement til makropraksis – de omfattende kontekstanalyser, som vi indleder med. Nemlig Betina W. Rennisons empiriske analyse af ledelsesbegrebet og Kurt Klaudi Klausens generaliserede empiriske analyse af den offentlige ledelseskontekst.

Betina W. Rennisons ledelsesanalyse hævder, at moderne ledelse er polyfon og peger på, at den moderne leder skal være selvkompetent. Kurt Klaudi Klausens analyse hævder på sin side, at man skal være kombinatorisk kompetent for at mestre moderne ledelse. Begge peger derfor på strategibegrebet som selvstrategi. Man er selvledende for så vidt, man har en strategi, hvorved man orienterer sig mod sig selv og ikke andre. Dette kalder vi selvreference.

Alt peger således på diversitet. Dermed har vi med vores to indledende kontekstanalyser ikke fået svar på hvorfor offentlige ledere er så ens. Allerede i vores indledning lufter vi en mistanke om, at der er noget, som ikke stemmer helt overens med den selvledelsesretorik, som vi er omgivet af, og som vi har gengivet i de to indledende analyser. Vi opstillede derfor to hypoteser på baggrund af vores egen ledelsespraksis og erfaring. Vi oplever os nemlig styrede blandt andet af styringsværktøjer og den kendsgerning, at man, som leder, orienterer sig mod omverdenen eller at omverden kan tvinge bestemte handlinger igennem i organisationen.

Vi har derfor to sæt briller nu. Med den første brille vil vi se efter styringsværktøjer som ensrettende sociale teknologier. Med den anden brille vil vi lede efter isomorfe organisatoriske træk, som kan forklare ensretningen.

9. Første analyse – styringsteknologier

Analysen komponeres på følgende vis:

- Hvert interview analyseres for sig i 3 dele.
- **I første del** er vi på udkig efter selvledelse. Vi holder vi vores empiri op mod makroanalysen, idet vi spørger til selvledelse. Vores intention er at holde praksiseksemplernes udsigelse fra vores empiriske undersøgelse op mod Betina W. Rennisons og Kurt Klaudi Klausens undersøgelser med det eneste formål at få be- eller afkræftet deres selvledelsespointe i vores empiri. Vores intention er ikke at foretage en teoretisk analyse ud fra et valgt perspektiv.
- **I anden del** er vi på udkig efter styring. Her vil vi foretage en teoretisk analyse, idet vi sætter vores empiri i forhold til styringsteknologier. Analyserne kredser i stor udstrækning omkring identifikationen af især to styringsredskaber: magtanvendelsesskema og medicin håndteringsprocedure, fordi 5 ud af 6 institutionsledere beskriver disse teknologier, som særligt konstituerende for deres handlerum.
- **I tredje del** er vi på udkig efter sammenhængen mellem selvledelse og styring, idet vi spørger til hvordan paradokset udfolder sig. Hvor vi med Betina W. Rennisons analyse kun havde den ene halvdel af paradokset, nemlig selvledelsen udfoldet har vi nu både selvledelse og styring som sidestillede begreber, altså et ledelsesparadoks. Vi ser Betina W. Rennisons selvledelsesretorik bekræftet af institutionslederens selvfremsættelse i italesættelsen, men derimod afkræftet af samme institutionslederens eksempler på praksis. Tredje del er en analyse af 6 institutionslederens måde at håndtere ledelsesparadokser på.

9.1. Analyse af interview med institutionsleder A

9.1.1. Første del - selvledelse

Indledende spørger vi institutionsleder A, om han vil karakterisere sin ledelse som selvledelse. Han svarer: *"Altså meget kort så ja. Det vil jeg i høj grad karakterisere det som"*.

Institutionsleder A bliver bedt om at definere sin selvledelse:

Jamen, det er... jeg har det fulde ansvar på stedet her både for personalet og økonomien og for den pædagogik, vi praktiserer her. Der er ikke nogen, der fortæller mig – i hvert fald ikke i detaljen – hvad for en retning vi skal gå i. Det finder vi selv på indenfor gældende lovgivning. Og det samme gælder med økonomien.

På spørgsmålet om, hvordan institutionsleder A styrer sin institution, er hans første svar: *"Det der virker (...) altså det er jo erfaring – det er, hvad der virker"*.

Organisationen ser institutionsleder A som en maskine. At styre efter det der virker, er et funktionelt maskinsynspunkt. Når noget virker, er det fordi, man tror på kausalitet og planlægning. Hans mål er at få sin maskine til at fungere så effektivt som muligt: *"Og så ser vi også på, hvordan det virker i dagligdagen"*.

Han fokus er pædagogisk arbejde: *"(...) det pædagogiske område, der har vi mange års erfaringer med at arbejde med autister her på stedet.."*. Han er den suveræne leder, der på grund af sin erfaring ved, hvad der virker:

(...) Sådan personalestrategisk, økonomistyring og personaleledelse – altså det er jo erfaring – det er, hvad der virker. Jeg har været her i 10 år, de 8 som leder og har været igennem rigtig mange omstruktureringer (...).

Erfaringen er hans middel til at styre organisationen effektivt. Institutionsleder A refererer således suverænt til sig selv som beslutningers individuelle ophav. Det er institutionsleder A's professionelle livshistorie, der sætter ham i stand til at lede. Han refererer ikke til uddannelse,

ikke til teknologier eller teorier, men erfaring. Han beskriver her en autonom institution. Selvledelse par excellence.

9.1.2. Anden del – styring via styringsværktøjer

Institutionsleder A fortæller om flere styringsværktøjer, som han skal bruge. Hans eksempler er blandt andet håndtering af magtanvendelse, medicinering, sygefravær, vikarforbrug, økonomi, miljøledelse og tidsmåling.

Tilsammen giver de et billede af et helt andet ledelsesfokus end det institutionsleder A siger, han har: pædagogisk arbejde. Disse styringsværktøjer udpeger altså nogle andre områder, der skal ledes på, og samtidig angiver de, hvordan der skal ledes.

Set ud fra et funktionelt synspunkt har institutionsleder A ikke brug for de to styringsværktøjer, der drejer sig om magtanvendelsesskemaer og regler for medicin håndtering. Han siger selv, at han altid har haft sine egne metoder, der virker både på medicinområdet og magtanvendelsesområdet. Han har altså ingen intentioner om at lede specifikt på disse områder, da de vurderes som håndterbare.

Ifølge institutionsleder A's fremstilling, som den suveræne leder, der leder på baggrund af sin erfaring, ville han – selv hvis han ønskede fokus på disse områder – ikke have brug for hverken teorier eller redskaber. På spørgsmålet om, hvad han styrer med og efter, svarer han:

Det der virker. Altså på det pædagogiske område der har vi mange års erfaringer med at arbejde med autister her på stedet...(...) Og så ser vi også på, hvordan det virker i dagligdagen. Sådan personalestrategisk, økonomistyring og personaleledelse – altså det er jo erfaring – det er, hvad der virker. Jeg har været her i (x år, red.), de (x år, red.) som leder og har været igennem rigtig mange omstruktureringer. Også nogen jeg selv har taget initiativ til. Og har prøvet rigtig mange modeller i forhold til vagtplanlægning og i forhold til ledelsesstruktur, så jeg føler, jeg har et rimelig godt syn på, hvad der virker, og hvad der ikke virker (...) Jeg har ikke sådan nogen teoretiske modeller.

Og alligevel anvender institutionsleder A disse styringsværktøjer. Det må være ud fra et andet rationale, end det der overordnet driver ham, det funktionelle og

instrumentelle. Et institutionelt perspektiv på styringsværktøjerne, kan forklare, at institutionsleder A anvender dem som legitimering af sin ledelse.

Det betyder, at når jeg f.eks. i vores eget center er til møder, så har jeg mulighed for at snakke med nogen om det, som også mener det er vigtigt. Eller i hvert fald er blevet tvunget til at synes, det er vigtigt. Det betyder det. Det betyder, at jeg ikke selv behøver at lave et magtanvendelsescirkulære, det får jeg fortrykt derinde fra forvaltningen, som indeholder alt hvad det skal indeholde. Der er en jurist, der har læst det igennem, og som er meget dygtigere end mig. Så det betyder det fælles fokus.

Sådan svarer institutionsleder A på spørgsmålet om, han er den eneste i Centerledelsen, der anvender styringsværktøjer på området magtanvendelse og fejlmedicinering.

Når institutionsleder A således vælger, at gøre som de andre for at opnå legitimitet for sin institution, træder han ud af rollen som den suveræne leder. Her bliver han jo en kopi. Det institutionelle blik på styringsværktøjet som legitimering vil blive udfoldet i forholdet til homogeniseringsteorien, isomorfi i afsnittet ”Teori om isomorfi” (side 43).

Uanset om institutionsleder A anvender styringsværktøjerne funktionelt eller legitimerende, så har de i sig et iboende potentiale for ledelse. Nærmest som selvstændige aktører i ledelsens handlerum, afsætter disse værktøjer muligheder og betingelser for ledelse. Det kan iagttages på følgende vis:

De to styringsværktøjer indsætter en ledeforskel mellem henholdsvis magt/ ikke-magt, og fejl/ikke-fejl. I forhold til institutionsleder A’s fokus på en pædagogik, hvis mål det er at varetage barnets tarv, peger disse to ledeforskelle overordnet på en helt anden relation mellem brugeren/ barnet på den ene side og medarbejderen/ institutionen på den anden side. Her bliver nemlig tale om en relation, hvor barnet skal sikres mod medarbejderens magt. Overordnet styres således på et område, der handler om sikkerhed.

Styringsværktøjet, som udgør reglerne til medicin håndtering, identificerer vi ved at iagttage en bestemt genstand for ledelse. Ledelsens handlerum bliver med styringsværktøjet bestemt, som ledeforskellen mellem fejlmedicinering/ ikke fejlmedicinering. Medicin håndtering bliver

således objektiveret som ledelsesområde. Gennem denne objektivering rettes bevidstheden ind på ledegenstanden: medicin.

Det må forudsættes, at denne sociale teknologi indføres med henblik på at gøre netop medicinområdet til genstand for ledelse, fordi medicin hidtil har været en uhåndterlig opgave. Redskabet sælges derfor fra centralt hold, Københavns Kommune, som et redskab for institutionen til at håndtere et problem. Institutionsleder A fortæller:

Den gang jeg startede på (institutionen, red.), der havde vi medicinen liggende i et skab, der lå den i medicinæsker med cpr. numre på, så tog man det ud, og stillede det i nogle pilleglas på et bord i en halv time inden, beboerne kom ned og spiste. Der var masser af steder, det kunne gå galt. I dag, der har vi et system, hvor at der er meget få steder, så vi har aktivt søgt at minimere de steder, hvor det kunne gå galt (...) de 99,9 % af tilfældene, fik de den medicin de skulle, og de gange, de ikke gjorde det, der ringede vi til vagtlægen. Det var sjældent, det var særlig alvorligt.

På spørgsmålet om, der er sket fejlmedicinering på institutionsleder A's institution, svarer han:

Nej, jeg kender ikke mange eksempler. Jo, det eksempel jeg giver der med, at der sker en fejlmedicinering. Det gør de. Det er mennesker, der skal gøre noget, og så sker der nogle gange fejl. Men nej, jeg kender ikke eksempler på alvorlige ting.

Teknologiens berettigelse som instrument til opnåelse af effektiv styring – eller ingen fejl – i medicin håndtering bortfalder i institutionsleder A's forståelse. I hans styringsforståelse, virker/virker-ikke, kan medicin håndtering kun tolkes som et overflødigt styringsværktøj. Ikke desto mindre bruger han det.

Institutionsleder A får altså gennem denne teknologi indsat en genstand og et mål for sin styring, som han ikke umiddelbart har behov for og samtidig konstituerer denne genstand resten af institutionen i et handlerum, hvor alt er betinget af objektgørelsen af medicin håndteringen. Således bliver de pædagoger, der hidtil har håndteret medicinen samvittighedsfuldt og uden fejl, nu iscenesat som aktører, der begår fejl. De subjektgøres, som mulige fejlkilder i medicin håndteringen.

I etablering af dette handlerum skabes nye processer og systemer, som rituelle handlinger omkring medicinhåndteringer: *"I dag, der har vi et system, hvor at der er meget få steder, så vi har aktivt søgt at minimere de steder, hvor det kunne gå galt"*. Systemet går ud på overvågning under administration og uddeling samt udfyldelse af skema til dokumentation af dosering, administration og signatur. Disse skemaer udgør nogen af de artefakter, der er de synlige manifestationer af styringsredskabets tilstedeværelse. Det foregår på en helt bestemt måde hver gang, der skal håndteres medicin til et barn.

Det aktuelle fokus på medicin fører til bestemte processer, som f.eks. afholdelse af kurser, som skal kvalificere medarbejderne til deres nye rolle som subjekter i det nye handlerum:

Altså, som oftest foregår det sådan, at nu har vi fokus på medicinhåndtering f.eks. Så er det nu vi har vilde dyr. Vi kalder personalet sammen, og de kommer på medicinkurser osv., og så når vi har været igennem den proces, så forventer vi, at så kører det.

Styringsværktøjet "magtanvendelse" identificerer vi ved at iagttage en bestemt genstand for ledelse. Ledelsens handlerum bliver med styringsværktøjet bestemt som ledeforskellen mellem magtanvendelse/ikke-magtvendelse. Magtanvendelse bliver således objektiveret som ledelsesområde, og bevidstheden rettes ind på lede-genstanden: magtanvendelse.

Som med medicinhåndteringen må vi forudsætte at dette styringsværktøj indføres med henblik på at håndtere et problem, som ikke kunne håndteres før. Indberetningen om magtanvendelse er i dette perspektiv et instrument, som Københavns Kommune stiller til rådighed, så ledelsen lettere kan nå de mål, der er afsat.

Institutionsleder A beskriver, hvordan hans institution håndterede ledeforskellen magt/ikke-magt før indførelsen af styringsværktøjet.

Der – da jeg startede på (institutionen, red.) – der havde vi et begreb, der hed "en pædagogisk hånd" – det var den der med, så tager vi, og så fører vi. Det er jo ikke magtanvendelse. Det begreb bruger vi ikke mere (...) Det virkede jo også. Hvis du havde spurgt mig for 10 år siden, om beboerne havde det godt, så havde jeg også svaret ja.

Ifølge institutionsleder A's pejlemærke: jeg gør *"det der virker"*, havde han allerede selv fundet en metode til håndtering af magtanvendelse: den pædagogiske hånd. Teknologiens berettigelse, som instrument til opnåelse af effektiv styring, som i dette tilfælde hedder: ingen magtanvendelse, bortfalder hermed i institutionsleder A's forståelse. Ikke desto mindre bruger han det.

Institutionsleder A får altså gennem denne teknologi indsat en genstand og et mål for sin styring, som han ifølge sin selvledelsesretorik, ikke har behov for. Samtidig konstituerer denne genstand resten af institutionen i et handlerum, hvor alt er betinget af objektgørelsen af magtanvendelse.

Således bliver de pædagoger, der hidtil har anvendt *"den pædagogiske hånd"*, mistænkeliggjort i den subjektformation, hvor de nu optræder som mulige aktører for magtudøvelse.

Skemaerne til indberetning af magtanvendelser bliver fokus for relationen mellem pædagog og barn, og der afstikkes faste procedurer, der som rituelle handlinger skal følges: *"(...) hver eneste gang, at.. hvis man er i tvivl, så udfylder man et skema"*.

Disse indberetningsskemaer ligger i medarbejderrum, på samtlige kontorer og vidner som de artefakter de er, om hvordan magtanvendelse har bemægtiget sig fokus på barnet.

Et magtanvendelsesskema konstituerer både barnet/brugeren og den voksne/pædagogen i en bestemt rolle. Man får øje på aktørerne som mulige risikobærere. Det potentielt voldelige barn og den potentielt magtudøvende voksne.

Når barnet som vold er et legitimt fokus, hvad sker der så med de andre sider af barnet. Kan man samtidig få øje på barnets glæde, trivsel, udvikling og blidhed. Den samme begrænsning sker for medarbejderen. Han bliver forstået som mulig magtudøver af sin leder, forældrene og andre i institutionens kontekst, men også af sig selv, idet hans bevidsthed nødvendigvis bliver påvirket af denne subjektgørelse. For at agere i dette handlerum, hvor fokus er på magt, må man indtage de roller, der er mulige. Det er sådan subjektgørelsen finder sted.

Når styringsværktøjet konstituerer handlerummet på denne måde, kan det være svært at få øje på andet end det værktøj tillader. Det er i sig selv et problem. Pointen er dog, at selv om medarbejderne både iagttager og arbejder med andre sider end magt/ikke magt, bliver dette ikke registreret, og får dermed ikke autoritet som relevante ledelsesmål.

Institutionsleder A siger:

”(...)Det er rigtigt, der er flere ting, jeg skal have fokus på nu. Der er ikke nogen tvivl om, at der prioriterer jeg da også. Da må jeg indrømme, der tager jeg nogle gange et valg. Det er medicin og magtanvendelse og pædagogikken, der er det vigtigste her på stedet (...)”

Men institutionsleder A måles ikke på hverken effekten, dybden eller berømmelsen af hans pædagogik. Dette er mål for hans selvledelse, som ikke har status som legitime mål, fordi de ikke er objektgjort. De mål som sættes, eller som findes iboende i styringsværktøjerne omkring medicin og magt er ikke kun funktionelle, kognitive eller normative – de er også regulative. Derfor kan de ikke vælges fra. Den sociale teknologi bliver et udtryk for, hvad man centralt i forvaltningen ønsker at styre efter.

Hvis man ser på hvilken styringsforskel værktøjerne stiller til rådighed, så handler de om at eliminere en forskel mellem institutionen som mulig fare for barnet til institutionen som styrbar og dermed ufarlig for barnet. Institutionen, dens medarbejdere og dens ledere skrives derfor ind i en selvforståelse, som mest af alt ligner en sikkerhedsrisiko. Set fra Københavns Kommune er styreforskellen derfor sikkerhed/risiko.

Det gælder på et plan om at sikre barnet mod misbrug, fejl, overgreb og svigt fra personalet – men da institutionen aldrig har haft eksempler på dette, og institutionsleder A kun kan huske et enkelt eksempel i det organisatoriske felt, må man mistænke, at det handler om noget andet. institutionsleder A peger selv på mulige pressesager. Er det så ikke for barnets skyld at ledeforskellen sikkerhed/risiko er indsat? Bliver sikkerheden så ikke et mål i sig selv. Sikkerhed for sikkerhedens skyld.

9.1.3. Tredje – sammenhængen mellem selvledelse og styring

Samtidig med at institutionsleder A fremstiller sig selv som selvledende fortæller han, at der er kontrol med hans institution:

”Ja, altså – hvis der går en uge, uden der kommer et eller to (skemaer: red.), så er vi heldige. Der kommer rigtig meget (...) Der har lige været dagtilbudsanalysen. Hvor vi skulle registrere, hvad vi... personalet, brugte deres tid til. Så har der været... den var meget spøj, det hedder jo dagtilbudsanalyse, hvor personalet skulle registrere nærmest hvert minut, hvad de har brugt det til. Og det var så anden del. Første del skulle vi registrere, hvornår brugerne kom og tog af sted, og hvad for dagtilbud de gik på – i 14 dage eller 3 uger. Så har der lige været en brugertilfredshedsundersøgelse, og så har der været en trivselsundersøgelse, hvor vi kiggede på personalet, og så har der været... så er der et tidstagningsprojekt, altså der har været rigtig meget inden for det sidste halve år. Der vil jeg tro, der været sådan en 6 til 8 store (...)

Når vi holder dette paradoks selvledelse og styring op for institutionsleder A og spørger til, hvordan han får det til at hænge sammen svarer han:

Så inden for de rammer, som vi har, og som jeg egentlig også mener, er rimelige, så har vi indtil nu... så har jeg ikke indtil nu skullet gå ubehageligt meget på kompromis med tilgangen til beboerne.

Han visualiserer paradokset i følgende billede: en ramme som udgør styringen og et indhold som udgør hans selvledelse.

Når man, som institutionsleder A, ser paradokset som en relation mellem ramme og indhold er det umiddelbart et udtryk for en konstruktiv tilgang til løsningen af paradokset.

Så længe institutionsleder A selv har lov at male motivet inden for rammen, hænger selvledelse sammen med styring. Hvordan lykkes det for institutionsleder A? Vi gør nu en lille øvelse. Nedenfor sætter vi citatet, hvor institutionsleder A fremstiller sin selvledelse sammen med citat, hvor institutionsleder A fremstiller styring. Det gør vi i det eksempel som analyserer styringsværktøjet magtanvendelse. Citatet i sin fulde længde ser sådan ud:

Men – det jeg siger, det er – at nu har vi aktivt søgt, at minimere de steder, det kan gå galt. Og det er ikke sikkert, vi havde gjort det i lige så høj grad, hvis ikke der havde været fokus på det. Det samme gælder magtanvendelse. Der – da jeg startede på (institutionen, red.) – der havde vi et begreb, der hed ”en pædagogisk hånd” – det var den der med, så tager vi, og så fører vi, det er jo ikke magtanvendelse. Det begreb bruger vi ikke mere. Der bliver udfyldt magtanvendelser hver eneste gang, at.. hvis man er i tvivl, så udfylder man et skema. Og det er ikke en pædagogisk metode, vi bruger. Og jeg kan også se at hyppigheden, af magtanvendelser er faldet meget de sidste år. Det er heller ikke sikkert, at vi var kommet så langt, hvis vi ikke var blevet tvunget til at have fokus på det. Det andet det virkede jo også. Hvis du havde spurgt mig for 10 år siden, om beboerne havde det godt, så havde jeg også svaret ja.

Institutionsleder A pendulerer i sit svar næsten som en metronom mellem positiv og negativ kritik af styringsværktøjer. Som var han i splid med sig selv om, hvad han egentlig mente om det.

Eller måske er den næsten gennemførte selvmodsigelsesstruktur, som vi finder ikke blot i dette citat, men som et gennemgående træk i institutionsleder A's udtalelser om styringsværktøjer, et udtryk for en sand balancekunstner, der til dagligt formår at aflæse de forskellige forventninger der stilles til ham fra henholdsvis forvaltning, medarbejdere, bruger, interesseorganisationer og presse.

Den næste kamæleonagtige kompetence som kræves for at opfylde interesser og behov i alle retninger bryder her i interviewet momentant sammen, idet institutionsleder A i sin afkodning af den metakommunikation, som finder sted om hans ledelse ikke kan lægge sig fast på et enkelt perspektiv eller synspunkt. Vi finder bekræftelse for denne udlægning i flere af institutionsleder A's udtalelser. På et spørgsmål om hvordan han får enderne til at mødes, svarer han:

”I dagligdagen og den måde vi videreformidler principperne på, der gør vi det på vores måde. Der bruger vi den retorik, vi finder smart her”. Og senere:

”Jeg ved ikke, om jeg er enig i, at det er den vej, man skal gå, men det er i hvert fald, det de har valgt. Det er det, de har viden til at vælge. Så jeg udfylder de skemaer, og så håber jeg, de bruger dem korrekt.”

Her er strategien der vender sig mod omverden, aflæser deres behov og giver dem det, de ønsker – så han får ro til at gøre det, han selv vurderer, er vigtigt. Dette billede passer godt med den suveræne leder, som institutionsleder A italesætter sig selv som i begyndelsen af interviewet.

9.2. Analyse af interview med institutionsleder B

9.2.1. Første del – selvledelse

Institutionsleder B er ikke i tvivl om, at han har selvledelse. *"(...) indenfor de kasser, der er der fri leg."* Og på spørgsmålet om han har ansvaret og friheden til inden for rammerne at jonglere rundt, svarer han: *"absolut"*.

Da vi beder institutionsleder B om at definere hvad det er, der udgør den frie leg i modsætning til kassen understreger institutionsleder B, at selvledelse hænger sammen med rammerne, ja faktisk er der ikke noget modsætningsforhold mellem fri leg og kasser:

Men det er inden for nogen rammer. Og det er så de rammer man kan definere, som værende på forhånd bestemte andet sted fra. At der er det her spillerum. Men jeg synes faktisk at inden for de kasser – og det er jo lidt det, jeg tænker alt i livet er – inden for de kasser, der er der fri leg. Så længe jeg møder de krav og kriterier, der bliver stillet til mig. Nu er det så fra min chef og forvaltningens side. Der synes jeg, det er selvledelse.

Institutionsleder B kommer med et eksempel på hvordan han oplever krav og kasser som indiskutabelt meningsfulde rammer om og vejledning for hans egen forvaltning af institutionen:

Krav og kasser, der tænker jeg på, at vi f.eks. har de her pinde, som er vigtige for forvaltningen og det er det af meget åbenlyse grunde, men det er det også, fordi det er der, vi kan blive ramt rigtig hårdt i pressen, og hvor mange ting kan vælte for os. Og det er jo sådan noget som medicinhåndtering, det er magtanvendelse, og det er den måde vi håndterer beboermidler på. Det er sådan nogen af de der pinde, klokkerne ringer, her skal der fuldstændig nøjagtig styr på, hvordan vi gør, hvordan vi håndterer det, så det er gennemsigtigt og overskueligt, at det bliver gjort efter bogen.

Og det er jo ikke noget... der kan vi jo ikke lege. Jeg vil hellere gøre det på en anden måde, jeg kan bedre lide de her samtaler i stedet for magtanvendelser, nej, der er nogle regler, nogle udefrakommende krav om, hvordan vi gør det.

Pindene, som er vigtige for forvaltningen af åbenlyse grunde, er et klart eksempel på, hvordan institutionsleder B gør fremmedreference til selvreference. Med andre ord italesættes styring og selvledelse som to fænomener i harmoni og der eksemplificeres og argumenteres for forvaltningens kontrol med blandt andet medicin håndtering og magtanvendelse jf.: *"vi kan blive ramt rigtig hårdt i pressen"*.

Når "klokkerne ringer", ved institutionslederen, som de Pavlovske hunde, hvad han skal gøre. Så skal der *"nøjagtig styr på hvordan vi gør (...) Det bliver gjort efter bogen (...) Der kan vi jo ikke lege"*. Dette eksempel på adfærdsregulering styret af frygt, er en anden måde at beskrive sin selvledelse som et næsten kausalt forhold mellem den styrende ramme og den selvstændige institutionsleder.

Institutionsleder B har således taget det rationale, som han er styret efter til sig som sit eget, idet han definerer selvledelse som forvaltning af andres politikker og strategier. Hans definition på selvledelse er en hybrid af tidligere tiders loyale embedsmand i en moderne selvledelsesretorik. Hans mål med selvledelse er således at få styr på institutionen. Det vil i institutionsleder B's fremstilling sige, at processer og strukturer omkring ledelsen af institutionen skal dokumenteres, gøres målelige og dermed styrbare.

9.2.2. Anden del – styring via styringsværktøjer

Institutionsleder B bruger mange styringsredskaber og nævner for eksempel medicin håndtering, magtanvendelsesskema, sygefravær, skadesanmeldelser og miljøledelse. Institutionsleder B har primært en instrumentel tilgang til styringsværktøjer. Ja, faktisk er *"de der styringsredskaber altså hele det der skelet (i min ledelse, red.)"*. Institutionsleder B's ledelse sker gennem styringsredskaber, dels fordi *"det frigiver helt vildt meget energi"* dels *"af hensyn til gennemsigtigheden"* og han giver et eksempel på, hvordan et styringsværktøj hjælper ham med målstyring:

(...) fordi hvis jeg får sådan en arbejdsulykkesskadesanmeldelse ind på mit bord, så har vi jo lavet sådan et system, hvor man skal slå en ring om, hvor kraftigt påvirket er jeg af det her. Så har jeg allerede en meget nem tilgang til at se, om denne her medarbejder, der har skrevet, er vældig påvirket af den hændelse, som jeg derfor skal handle på.

Magtanvendelser og medicin håndtering ser institutionsleder B som nødvendige styringsværktøjer:

(...) jeg bliver bare nød til at vide at de der ... at jeg har styr på hvem der er kommet til, at tage fat i et barn på det forkerte tidspunkt, og det rigtige tidspunkt.

Også med hensyn til medicin håndtering er institutionsleder B entydigt begejstret for den hjælp, som redskabet udgør. Den eneste udfordring omkring styringsværktøjerne er:

(...) når man ikke har fået systemet op at køre så kan man løbe bagefter skemaerne og skulle have underskrevet dem og tjekket dem. Det øjeblik man ikke bruger redskaberne aktivt, så bliver det en hæmsko. Det er jeg helt med på.

Styringsværktøjerne bruges til at håndtere relevante problemer, som institutionsleder B ikke ville kunne håndtere uden, jf. de er selve skelettet i hans pædagogiske arbejde. Redskaberne finder i institutionsleder B's optik således deres berettigelse inden for organisationens egen reference. Institutionsleder B finder ikke berettigelsen for teknologierne uden for egen institution, enten i det organisatoriske landskab, i centerledelsen eller i forvaltningen.

Vi finder heller ikke eksempler på, at institutionsleder B forholder sig kritisk til styringsværktøjernes potentiale for at medkonstituere institutionsleder B's handlerum. Det er ikke så underligt, for han er netop så begejstret for styringsværktøjer at:

(...) hvis ikke jeg har dem til rådighed så skaber jeg dem selv, jeg skaber masser af kasser, som ikke er noget forvaltningen er kommet med, og har sagt at du skal lave sådan en kasse. F.eks. har jeg endelig fået vores årskalender på plads, som er lavet med alle ting i fast kadence. Så sker der det, så skal det referat ud, så skal de indkaldelser ud. Det er fuldstændig nøjagtigt, og det frigiver al den energi i alles hoveder, fordi man kigger på årskalenderen. Er det torsdag, så gør vi det her. Og jeg synes det frigiver noget energi til, at jeg kan være mere stemningsskaber.

Det er interessant at bemærke, hvor forskelligt årshjulet fremstilles af institutionslederne. I institutionsleder B's fremstilling her er det et eksempel på et hjemmelavet styringsværktøj, der skal afhjælpe den komplekse dagligdag med henblik på at frigive energi. I institutionsleder C's interview (side 62) fremstilles årshjulet som et besværliggørende kontrolværktøj udarbejdet af centerledelsen.

Det ukritiske blik på styringsværktøjer gør at institutionsleder B ikke tænker over dem som den sociale teknologi de også er, om man ser det eller ej. De mange styringsværktøjer som institutionsleder B har bygget sin institution op omkring betyder, at der må være et hav af ledelsesmål, som nødvendigvis ikke alle kan have forenelige mål. De mange styringsværktøjer kan bemægtige sig kontrollen med organisationen, hvis man ikke er bevidst om, hvad det er for ledeforskelle, der bliver indsat i organisationen.

Vi betvivler derfor, at når institutionsleder B ikke er bevidst om, at disse styringsværktøjer også udgør en social teknolog – at styringsværktøjer også kan få selvstændig aktørstatus – at han er i stand til at holde fast i tømmerne og styre selv. Risikoen for at han selv bliver spændt for vognen er overhængende. Måske er det denne risiko, vi kan få øje på, når vi ser kritisk på institutionsleder B's fremstilling af sin praktiske hverdag.

For en ting er, hvordan institutionsleder B italesætter harmonien mellem kasse og fri leg, noget andet er, hvad eksemplerne på handleplan viser os.

Et første eksempel på at der er modstrid mellem tale og handleplan er:

(...) og så fylder det ikke så meget oppe i mit hoved mere. Fordi det er blevet ligesom at cykle. Så nu kører det. (når styringsværktøjerne er kørt ind på plads i institutionen, red.)

Sammenlignet med:

(...) Mine dage starter med møde kl. halv 9 om morgenen, og slutter kl. 6 om aftenen. Så hvornår fa'en havde du forestillet dig, at jeg skulle checke det. Jeg checker mine mails om aftenen. Der kan jeg ligesom ikke sidde... og sådan er det hele tiden. Altid.

Andre citater viser, hvordan den praktiske hverdag har været alt andet end effektiv, rationel og målrettet.

(...) Samtidig med det har jeg også skullet rejse en masse medarbejdere op og bruge kræfter på den der kaffesnak, og gi' en krammer på det rigtige tidspunkt, og stået og sige noget sjovt. Deltage aktivt og lige arbejde en nat, fordi så kunne nattevagten også se, hvem jeg var. Så på den måde har jeg løbet rigtig hurtigt, fordi jeg skulle det hele på en gang (...).

Og et andet citat viser, hvordan institutionslederen er blevet nødt til at gå ud af sin lederrolle for at lave medarbejdernes arbejde:

(...) hvis vi skal være helt ærlige, så har der siddet mig og 2 afdelingsledere ovenpå denne kæmpe kasse. Og det vil sige, jeg skulle hænge hylder op og købe ind og alle de her ting, pedellen røg ud, og køkkendamerne røg ud (...).

Det kunne se ud som om, at der alligevel er et modsætningsforhold mellem de mål som institutionsleder B selv har for sin institution og den kontrol der pålægges institutionsleder B ovenfra. Når vi kan dømme dette på trods af institutionsleder B's insisteren på, at der intet paradoks er, skyldes det sådanne iøjefaldende eksempler på, at der virkelig skal knokles igennem for at få institutionen til at fungere. Der må være flere og andre mål end dem som styringsværktøjerne udpeger. Hvis det var sandt at disse mål var identiske med institutionsleder B's egne mål for institutionen, var det vel ikke nødvendigt at træde ud af sin lederrolle for at varetage medarbejdernes opgaver på alle niveauer i alle døgnets 24 timer.

Det ser ud som om institutionsleder B vælger at kompensere for sin lydighed mod forvaltningens mål ved selv at udføre de mange opgaver, som ikke kan indeholdes i forvaltningens mål og rammestyring.

De legitime mål for ledelse handler primært om sikring af institution og medarbejdere og om at kontrollere, at der bliver ført kontrol. Disse mål har institutionsleder B fortolket i et andet rationale i bestræbelserne på at give mening til rammerne. Kontrollen med institutionsleder B's institution og ledelse er i institutionsleder B's fortolkning blevet omformet til en

meningsgivende sikring af børnenes tarv og dermed faciliterende styreredskaber for hans selvledelse.

Et enkelt eksempel kan tjene som illustration af hvordan disse styringsværktøjer, som institutionsleder B oplever at styre sin organisation med – også har bemægtiget sig – ikke bare hans ledelsesrum, men hans bevidsthed om hvilke ledelsesrum, der er mulige. Det er institutionsleder B's fortælling om mødet med sin institution.

Institutionsleder B fortæller, at den gang han overtog sin institution: ”der var ingenting”. Definitionen på ingenting er:

(...) der var ikke nogen magtanvendelsesskemaer, der var ikke noget MED-udvalg, der var ikke nogen sikkerhedsrepræsentanter rundt omkring, der var ingen ting. Der var ikke engang nogen liste over de børn der var indmeldt. Og vi snakker altså om at på (institutionen)er der 150 børn, som alle på daværende tidspunkt havde mellem 23 og 100 døgn i et stort kaos. Der var ikke nogen belægningsprocent, samtidig med at jeg forsøgte at bygge et skelet, man kunne kalde institutionen (...).

Institutionsleder B fortsætter med at remse op hvad der mangler af systemer, skemaer, lister og procedurer. Sagen er ikke, at han selvfølgelig opdagede både de 150 børn og institutionens medarbejdere, sagen er, at han vælger at omtale dem som fraværende, jf. ”der var ingenting”, fordi han kun har blik for systemerne. En legitim organisation for institutionsleder B er lig med en målbar og registrerbar organisation. Og da man ikke kan måle på de bløde værdier, som for eksempel børnene og pædagogikken, så er institutionsleder B på udkig efter de processer og strukturer, som er gjort målbare og sammenlignelige ved hjælp af styringsværktøjerne.

Ifølge denne logik har institutionsleder B jo ret. Når børnene kun eksisterer i subjektgørelsen som magtanvendelsesrisici, så ser man ikke de sjove små børn der også er der, og når medarbejderne er subjektgjorte som mulige faremomenter og fejlkilder til magtmisbrug og medicinering, så ser man ikke deres innovative pædagogik eller kærlige omsorg. Sat på spidsen kan man med institutionsleder B's ord sige, at børnene forsvinder ud af synsfeltet, fordi de ikke står på en liste, og medarbejderne ligeså, fordi de ikke kan findes i udvalg og skemaer.

Institutionsleder B kan med denne radikale analyse af styringsværktøjer ses som den ultimative subjektgørelse af værktøjernes konstitutive magt. Han er selv blevet et styringsværktøj i hænderne på forvaltningen.

9.2.3. Tredje del – sammenhængen mellem selvledelse og styring

Institutionsleder B siger, han har selvledelse og definerer det som selvledelse plus styring, og viser, hvordan han selv omgås paradokset mellem selvledelse og styring i det daglige.

Som de andre institutionsledere har institutionsleder B nogle billeder på relationen mellem selvledelse og styring. Institutionsleder B taler om kasser med fri leg inden i. Rammer, der skal udfyldes og en Babuskadukke, hvor han ser sig selv som den mindste dukke inden i:

(...)Strategien skal på en eller anden måde, lægge sig op ad den strategi, som Socialforvaltningen har lagt, som vel læner sig op ad den strategi, som Københavns Kommune har lagt, og det er det jeg mener, vi er hele tiden, sådan nogle Babuska-dukker (...).

Med dette billede viser institutionsleder B, hvordan hans ledelsesrum både er konstitueret og begrænset af styringen.

Institutionsleder B har mange måde at omgås paradokset at selvlede og blive styret på. Den mest i øjenfaldende løsning er at træde ud af sin lederrolle og påtage sig opgaver på alle niveauer og på alle døgnets timer. Som nattevagt, som indkøber, som pedel og som køkkenmedarbejder. Med andre ord, han udvider sin arbejdstid med 20 timer om ugen for at få enderne til at mødes.

Der er to primære drivkræfter, der får institutionsleder B til at udholde det enorme arbejdspress:

(...) jeg bliver heller ikke ved med at løbe for jeg har jo ikke været hjemme et helt år nu. Så når vi når 1.3. så skal jeg hjem, altså ikke hele tiden, så skal jeg have en nogenlunde anstændig arbejdsuge. Det er det der er tanken (...).

Troen på at det bliver bedre udfoldes i dette citat:

Så ja – det år er gået med arbejde og har været fuldstændig absurd. Det kommer jeg ikke til næste år. Fordi næste år sidder jeg i (institutionen). Der er socialrådgiver, der er psykolog, der er køkkendame, der er fastansat pedel, to fastansatte rengøringsdamer, der er en afdelingsleder på hver afdeling, der bliver det noget helt helt andet. Men det er jo på sådan en eller anden måde en lærepenge ting. Nu har jeg betalt mine lærepenge til Københavns Kommune 10-fold igen. Nu ved jeg lige præcis, hvem der skal have hvilken opgave, og hvor stor en mængde opgaver jeg selv kan tage.

Og frygten for at det hele ramler sammen:

(...) de pressesager der er, gir dybe dybe ar. Det at drive en institution for børn med handicap, det gør jo at man skal (...) Vi har rigtig mange forældre i spil, og det er lidt vigtigt at drive en... Det er lidt ligesom at drive en daginstitution, man skal have et ordentligt ry, ellers står der ikke nogen på ens venteliste. Og hvis der går hakker i det ry, så har du det rigtig svært f.eks. har (institutionen, red.) (...) haft et ækelt ry. Vi kan ikke komme det til livs, selvom alle de ting, der har været ballade over, eksisterer slet ikke mere. De har flyttet omgivelser, personalegruppen er stabiliseret, der er kommet styr på strukturen, på deres hverdag, en ordentlig pædagogisk retning, en ordentlig leder, men vi kan næsten ikke komme det dårlige ry til livs. Men jeg ved ikke, hvad det er opstået af. Jeg tror såmænd ikke, at børnene havde det skidt. Så jeg tror, det er det, vi alle sammen frygter. Det er sgu ikke så meget rækken af journalister, det er, at... vi ved jo alle sammen, at alt hvad vi siger, kan blive misforstået, hvis der er nogen, der gerne vil.

Endelig er der institutionsleder B's evne til at gøre andres mål til egne. Uanset om dette er den ideelle eller reelle verden, der således afspejles, så kan det ses som en kompetence i forhold til at håndtere paradokser i en ledelseskontekst. Som tidligere beskrevet fortolker institutionsleder B styringsværktøjer og kontrol i sit eget rationale. Man kan også sige, at han oversætter et rationale til et andet. Kontrollen med institutionsleder B's institution og ledelse er i B's fortolkning blevet en meningsgivende sikring af børnenes tarv. På denne måde kan styringsværktøjerne fastholdes som faciliterende redskaber for hans selvledelse.

9.3. Analyse af interview med institutionsleder C

9.3.1. Første del – selvledelse

Indledende spørger vi institutionsleder C om, han vil karakterisere sin ledelse som selvledelse.

Han svarer: *"Altså jeg når ikke til det (...)"* og *"Jamen det er jo det, jeg ikke har nået"* og:

"(...) jeg vil gerne sidde ned med ledergruppen, så lad os prøve at få nogle dage, hvor vi tænker visionært, innovativt og hvad man ellers har, og hvad man ellers kan finde på og så prøve at komme frem til noget, og så virkelig sige, det her er vores mål ud i fremtiden, og hvordan kommer vi derhen"

For institutionsleder C ligger selvledelsen ganske vist ude i fremtiden. Men den er ikke længere væk, end den kan mærkes og planlægges. Han tror på sin selvledelsesmulighed. Det er blot et spørgsmål om tid, før strategierne kan realiseres. Institutionsleder C overbeviser os flere gange i interviewet om, at hans selvledelse ikke blot er et fremtidigt luftkastel, men at han i det daglige styrer efter egne mål:

Og det er noget af det de vil have kontrol på, men hvor vi så indimellem bliver autonome og siger, der stopper vi. Der er grænser for hvor meget... så må I skrive det i rapporten hvert eneste år. Vi gør det ikke sådan.

På spørgsmålet om, hvordan institutionsleder C styrer sin institution, er hans umiddelbare svar, at han styrer efter en organisation, der skaber de bedst mulige betingelser for børnene. Organisationen ses altså som en facilitator for sagen, og der er tale om en faglig og værdibaseret målorientering.

Hvis jeg synes der kom noget (oppefra, red.), så tror jeg godt jeg kunne (bryde loyaliteten, red.) der virkelig ville stille børnene dårligt. Børnene og personalet er det vigtige. Det er også fordi det hænger sammen. Altså hvis børnene får dårligere vilkår, så får personalet det også. Fordi deres hverdag hænger sammen med børnenes. Men der er ingen tvivl om, at i bund og grund, mit grundlag for at sidde her i dag er, at jeg håber jeg kan være med til at give børnene et godt liv.

Institutionsleder C refererer til sine x-antal år som leder og påpeger, at erfaringen for ham er det egentlige styringsværktøj.

9.3.2. Anden del – styring via styringsværktøjer

Institutionsleder C fortæller, at der er mange styringsværktøjer og meget kontrol med ham og hans institution. Han tænker både instrumentelt, institutionelt og radikalt kritisk om styringsværktøjerne.

Jeg er ikke specielt struktureret. Når man ikke er det, så kan jeg også godt lide, at der er nogen, der engang imellem stikker nogle redskaber ud.

Ikke blot af personlige grunde, men også fordi det kan give god mening som et styringsredskab for institutionsleder C:

Og så ser jeg det også... at det kan da også godt være et redskab til mig. Det gør det selvfølgelig nemmere for mig også at kontrollere, at tingene er i orden, og at vi gør det vi skal og lever op til loven. (...) selvfølgelig er det ret og rimeligt, at vi skal kunne dokumentere de får den behandling, de skal have.

På den anden side har institutionsleder C følgende kommentar til de styringsværktøjer, der er målrettet medicinhandling:

Fejlprocenten er ikke anderledes. Jeg har selv noget statistik længere tilbage. Der er ingen forskel. Jeg synes ikke, det ændrer på virkeligheden. Jeg synes, der har været en meget ansvarsbevidst handling fra personalets side – tidligere også – derfor ser jeg heller ikke en forskel.

Medicinstyreværktøjet kommer altså ikke ind i institutionsleder C's institution for at løse et problem, der ikke kunne håndteres før. Men der kan være andre grunde til, at institutionsleder C alligevel bruger det:

Altså, jeg kan jo godt følge langt hen ad vejen, at man har brug for den kontrol i vores forvaltning. Og det kan vi jo på baggrund af alle de historier, der har været ude i den store danske presse, hvor vi jo også har været en del af det. Vi har jo også været inde og blive slagtet i Berlingeren. Og det gør man... jeg kan jo godt forstå, at man har brug for at vide, at tingene er i orden. Hvis vi ikke dokumenterer at det er i orden, så kan vi ikke svare tilbage. Fordi det er jo ikke fordi tingene ikke er blevet gjort tidligere, de er bare ikke dokumenteret. Vi har ikke haft et skema, hvor vi har krydset af, og sat initialer på at nu har vi gjort sådan. Vi har gjort tingene. Og derfor så tænker jeg, at der er nogen over os, der har brug for

at have noget mere styring end... i hvert fald en synlig styring, end de har haft tidligere.

Institutionsleder C giver her tydeligt udtryk for, at det ikke er ham, der har behov for kontrol samtidig med, at han anerkender behovet for kontrol ovenfra. Man skulle nødtigt slagtes i Berlingeren igen. Ved at kunne dokumentere, at alt er gjort for at undgå fejl, opnår institutionsleder C legitimitet for sin ledelse og sin institution. Styringsværktøjet i institutionelt perspektiv udfoldes yderligere i afsnittet om institutionel teori i analysen af homogeniseringsteorien, isomorfi (se side 91).

Institutionsleder C har også et tredje blik på styringsredskaberne:

”Jeg bliver jo styret af dem” Og efterfølgende kommer han med et eksempel på, hvordan styringsredskaberne omkring medicinhåndtering insisterer på at genstandgøre børnene på en måde, som er i direkte modstrid med de værdier, som han styrer sin institution efter.

(...) for at komme med et eksempel, så har vi et stort problem med medicinhåndtering. Og det har vi fordi, at man i regulativet ligger under det, der hedder plejehjem. Det vil sige at vi bliver betragtet som plejehjem, når de kommer og skal kigge på vores kontrol. Og hvert år kan de sige til os, I gør ikke som I skal, fordi I måler ikke temperatur og tager blodtryk på børnene hver dag, som I skal. Og så siger vi hvert år: Nej, og I får os ikke til det, fordi børnene er ikke syge.

Institutionsleder C får gennem dette værktøj til styring af medicinhåndtering indsat en styregenstand og et mål, som han ikke umiddelbart har behov for. Problemet, som institutionsleder C fremstiller, er imidlertid et helt andet og mere væsentligt problem. Redskabet bliver en social teknologi, som konstituerer institutionen i et handlerum, hvor der finder en subjektgørelse sted, som er i direkte modstrid med institutionsleder C's ønsker. Som han siger, så gør dette redskab raske børn syge.

Hvis medarbejderne dagligt har fokus på det, som teknologien skal kontrollere – nemlig blodtryk og temperatur – bliver medarbejdernes opmærksomhed fokuseret på det syge barn og det raske barn forsvinder ud af fokus. Det er dette som institutionsleder C opponerer imod.

Selvom institutionsleder C faktisk kunne magte at håndtere både sit eget fokus på barnets udvikling og forvaltningens fokus på sygeliggørelsen, så ville ritualiseringen af hele handlerummet omkring det eneste legale fokus – blodtryksmåling og temperaturmåling – forsyne institutionens fysiske rum med så mange artefakter – termometre og blodtryksapparater – at medarbejdernes opmærksomhed ville fikseres omkring disse konkretiseringer på sygeliggørelsen – om de ønskede det eller ej.

Når et styringsredskab, som institutionsleder C fortæller om her, formår at omforme en institutions værdier og direkte spænde ben for det, som selvledelsen har i fokus, mister redskabet sin berettigelse som forlængelse af ledelsens intention. Derimod bliver det styringsværktøjet, der kommer til at styre organisationen. Og hvis lederen ikke er opmærksom på denne selvstændige aktørstatus ved styringsværktøjet, så kommer det også til at styre ham. I praksis bliver institutionsleder C's strategiske udsyn og handlerum begrænset til den ledeforskel, som værktøjet indsætter i hans institution.

Når institutionsleder C ikke kan få øje på funktionen af værktøjet og har afkodet hvordan det spænder ben for hans selvledelse, så står den rene kontrol tilbage som eneste mening med det:

Der bliver lavet nogle restriktioner på hvad vi må og hvad vi ikke må, og hvordan vi skal gøre det. Det skal foregå på den måde, fordi så har vi styr på, at I har styr på det. Og det kommer vi til... vi kan mærke at det strammes til. Altså nu er der blevet årsplan eller årshjul i Socialforvaltningen, hvor der er hvert kvartal lagt en uge ind, der hedder simpelthen kontrol. Der skal vi så rende rundt med en kasket, så skal vi føre kontrol på lommepenge, kasser, sygefravær, medicin og... simpelthen bare al kontrol.

Vi spørger institutionsleder C, om der er en mening i denne kontrol:

Jamen, jeg ser det meget som en samfundsudvikling. At vi bliver mere og mere kritiske. I hvert fald er der blevet mere kritiske øjne på den offentlige sektor. Og man... mange vil gerne have sikring for at tingene sker, og jeg synes det er der vi kan mærke det i forhold til forældrene, at der kommer også nogle andre krav. De bliver... de vil også have dokumentation for.... De vil på hver eneste møde have et punkt med fejlmedicinering op. Det er noget helt nyt. Det har de ikke ønsket før. Og jeg kan jo dokumentere, at der ikke er flere fejl, end der var før. For jeg har statistik der går længere tilbage. Men det er sådan noget med, at vi skal se, at vi gør tingene ordentligt. Der bliver måske en større mistillid. Det er alle steder fra.

Afslutningsvis opsummerer institutionsleder C at styringsværktøjer handler om kontrol, som måske skyldes: ”(...) *Lidt mere mistro. Ja, jo, jeg ved ikke, om det lige, om det er det rigtige ord, men i hvert fald gerne sikring for at tingene er gjort*”.

Set ud fra et funktionelt synspunkt har institutionsleder C, som omtalt under styringsværktøjer ikke brug for dette instrument til medicin håndtering. Han siger selv, at han altid har haft en fejlfri og ansvarsbevidst håndtering af medicin. Han har altså ingen intentioner om at lede specifikt på disse områder, da de vurderes som håndterbare.

Når værktøjet alligevel bliver brugt, er det først og fremmest et udtryk for en legitimerende brug af værktøjet. Som det fremgår af citaterne, har institutionsleder C ikke mulighed for at fravælge styringsværktøjerne. Han har også afkodet, hvad de skal bruges til af forvaltningen, og at han derfor bliver nødt til at indskrive sig i det sikringsrationale, som han er en del af. Denne institutionelle forståelse af styringsværktøjet, som institutionsleder C her præsenterer, udfoldes i afsnittet om institutionel teori, hvor isomorfi kan forklare, hvorledes den enkelte organisation kommer til at ligne de andre i det organisatoriske felt (se side 91).

Vi spørger institutionsleder C, om han ved, om de andre institutioner i centerledelsen måler temperatur på børnene:

Det gør de ikke. Nej. Fordi vi synes jo... vi vil ikke ha' lov til at nogen skal sygeliggøre vores børn, når de fysisk ikke er syge i det daglige. Det er sådan en ting, hvor man siger, det er et fint kontrolredskab at have de steder, hvor det er nødvendigt at have, men her hos os, så er vi bare underlagt en lov, fordi vi nu tilfældigvis er under den paragraf i serviceloven. (...) Og nogen steder tager vi så beslutningen, at vi gør ikke, som de siger, men i langt de fleste tilfælde, så gør vi det. Ellers så får vi et problem med at vi ikke kan dokumentere, at vi har gjort som vi skal. Men der er nogen enkelte steder, hvor vi siger, vi gør det ikke. Altså så må I slå os i hovedet. Vi gør det ikke, for det er ikke rimeligt.

Ifølge institutionsleder C's udtalelser er de krav som stilles i regulativerne vedrørende medicin håndtering ikke ambitiøse eller uklare, men i deres fokus redefinerer de børnene på en måde, som truer institutionernes selvopfattelse. Institutionslederne i centerledelsen udviser derfor samme oprørske træk, som gør at de forholder sig ens til brugen af styringsværktøjet.

9.3.3. Tredje del – sammenhængen mellem selvledelse og styring

Institutionsleder C fortsætter, at han oplever et stigende pres alle sider fra, og at mange af disse pres er modstridende pres. På spørgsmålet om, hvad institutionsleder C gør, hvis han er tvunget til at vælge, svarer han:

Jeg må sige, at jeg bliver nødt til at overholde det, min chef siger. Det er jeg jo nødt til. Det er op ad, ik'? Jeg er nødt til at overholde budgettet. Overholde de regler der er, jeg skal overholde. Og så må jeg... jeg tror min terminologi altid har været: jeg kan godt forstå, hvad du siger, fornemme hvorfor du har det sådan, jeg er bare nødt til at sige, at sådan kan det ikke blive.

Institutionsleder C fremstiller her sig selv som den lydige embedsmand, der ikke er i tvivl om, i hvilken retning hans loyalitet skal gå. Når vi sammenholder dette med hans skarpe refleksioner over styringsværktøjer som kontrolredskaber, der skal sikre sikkerheden og fejlfriheden, så er det svært at se, hvordan institutionsleder C samtidigt kan forfølge sit mål for institutionen: børnenes trivsel og pædagogisk udvikling. Hvordan hænger dette sammen?

Også institutionsleder C beskriver sammenhængen mellem selvledelse og styring med billeder.

"(...) vi får rammerne, og så kan vi sådan set udfylde dem som vi vil". Institutionsleder C fortsætter dog med et mere radikalt blik på denne selvudfyldelse: *"Men der kommer nogen ind og fortæller os, hvordan vi skal udfylde rammerne"*

Et andet billede på relationen mellem selvledelse og styring giver institutionsleder C i sin personlige variant af Babuskadukken, som institutionsleder B giver:

"På den måde er det ikke mig der har ansvaret. Det er jo ikke mig der sidder og starter og siger: nu har vi her en hat, og den hedder Socialforvaltningen i Københavns Kommune. Jeg har jo en lille bitte tophue hernede under, som jeg så skal fylde ud. Og gøre det indenfor de rammer".

I begge billeder fremhæver institutionsleder C, at hans handlerum både er konstitueret og begrænset af styringen, rammen og hatten. På trods af dette hævder han som sagt, at han tror

på selvledelse som en fremtidig realitet. I praksis realiserer institutionsleder C sin selvledelse som små daglige oprør, der tager afsæt i den erfaring og autoritet han har på det pædagogiske område. Som Sisyfos der bevarer håbet om at næste gang stenen er rullet helt til tops, så bliver den liggende, og så er hans arbejde ført til ende, så er det håbet og troen på bedre tider for hans selvledelsesrum, der får institutionsleder C til at udholde kontrol og styring.

(...) den specielle situation at vi i år har været tre ledere i institutionen, hvorimod vi normalt er 5. Dvs. vi har løbet rigtig rigtig stærkt. Så er det... med brandhatten og slangen under armen, at vi forsøger at få hverdagen til at hænge sammen.

Når den situation er afløst af stabilitet, så kommer tiden hvor han kan lægge strategier:

(...) sidde ned med ledergruppen, og så lad os prøve at få nogle dage, hvor (vi)tænker visionært, innovativt og hvad man ellers har, og ellers kan finde på, også prøve at komme frem til noget, og så virkelig sige det her er vores mål ud i fremtiden, og hvordan kommer vi derhen. Det kunne jeg rigtig godt tænke mig. Det håber jeg kommer.

Eftersom denne selvledelse ikke er en realitet i dag, bliver han nødt til at hykle, som vi lige har set i de citater, som demonstrerer et ”både og”. Han er lydig og han gør oprør. Han giver Kejseren, hvad Kejserens er og Gud, hvad Guds er.

Institutionsleder C’s hykleri er ikke ment nedsættende, men som en kompetent strategi. Han tænker strategisk om strategi. Med dette dobbeltstrategiske blik på sin institution kan institutionsleder C sige ja opadtil og gøre noget andet nedad til.

9.4. Analyse af interview med institutionsleder D

9.4.1. Første del – selvledelse

Det bliver med førergreb at vi sætter institutionsleder D ind i vores tredelte analysedesign, fordi han indledningsvist meget klart melder ud, at han ikke tror på selvledelsesbegrebet.

Desuden udtaler institutionsleder D sig også meget klart om kontrol og styring, som han heller ikke føler, han er udsat for. Han kan altså ikke genkende vores to pejlemærker: selvledelse og styring. Ikke desto mindre vælger vi at analysere institutionsleder D i den samme kontekst som de øvrige institutionsledere. Det gør vi, fordi han igennem interviewet faktisk beskriver en dagligdag, hvor han skal lede i et paradoks. Institutionsleder D anerkender således vores problemformulering – at der er et paradoks – men han gør det ved at reformulere og redefinere begreberne selvledelse og styring.

Ved at holde fast i den faktiske identifikation af paradokset på trods af institutionsleder D's bevidste fremstilling, kommer vi frem til nogle pointer omkring håndtering af paradoksledelse.

Institutionsleder D tror ikke på selvledelse: *"Jeg har det meget ambivalent med det med selvledelse, fordi jeg som teoretisk begreb ikke tror på det"*. I hans optik kræver selvledelse:

(...) en tydelig og klar defineret beslutningskompetence, altså et område med en handlekompetence. Et veldefineret område, hvor jeg kan handle indenfor. Jeg synes faktisk, det er uklart hvad handlekompetencen, så egentlig er på mit område (...) Jeg tror, det er en illusion, at kunne skabe så tydelige rammer, at det bare er oplagt for enhver, hvad retning man skal gå i.

I stedet tror institutionsleder D på, at:

Vi fungerer kun i kraft af vores samspil med andre mennesker. Og jeg synes ikke, der er noget forkert i, jeg synes, der er noget smukt i, at være afhængig af andre mennesker, og jeg synes egentlig i højere grad, at det er det der driver organisationer.

Selv om institutionsleder D ikke anerkender begrebet selvledelse som andet end et moderne fænomen: *"(...) jeg synes godt, jeg kan fornemme, at der er en ... diskurs, som jeg er en del af. Omkring at selvledelse er vigtigt, og det er godt"*, så er han bevidst om, at hans ledelsesrum veksler i størrelse afhængig af de prioriteringer, der gøres fra forvaltningens side.

(...) Vi snakkede en del om, at vi har handlekompetence, som et selvstændigt råderum, men... jeg oplever, at det sådan er, hver anden gang det er sådan. Hvis der er noget, der ligesom er tilpas vigtigt, så tager vi ikke selvstændigt

over. Jo vigtigere det er fra forvaltningens perspektiv. Og det er ikke altid det samme som mit perspektiv. Jeg synes jo f.eks. at pædagogikken er enormt vigtigt, at vi varetager barnets tarv, at vi stiller skarpt på, hvad barnets behov er, og at børnene ikke er der for vores skyld osv. Men det sidste halvandet års tid, har det været meget økonomi, der har optaget forvaltningen, og det er så deres prioritering, og der har vi et meget lille råderum i øjeblikket. Men jeg oplever, at jeg har et meget stort råderum på det pædagogiske område.

Institutionsleder D er således bevidst om, at han skal lede i et rum, der både er defineret ved frihedsgrader og begrænsninger. Senere i interviewet omtaler institutionsleder D, at der er resultater, han skal levere, og hvis han kan levere positive resultater, får han:

”(...)frihedsgrader til selv at kunne bestemme resten”. Dette korte citat tyder på, at der er ”det egentlige” og et ”resten”. I vores analyse vil vi vise, at ”det egentlige” er kontrollen oppefra og ”resten” er institutionsleder D’s selvledelse.

9.4.2. Anden del – styring via styringsværktøjer

Jamen det... Jeg har meget brug for, eller jeg trives godt med, har brug for, det er måske to sider af samme sag, det ved jeg ikke, jo, jeg både trives med og har brug for styringsværktøjer. Og hvis jeg ikke har nogen ved hånden eller ikke får præsenteret nogen, som jeg kan bruge, så laver jeg nogen selv. Fordi ellers så kan jeg ikke overskue, styre de, den funktion jeg nu har. Og der er jeg drevet meget af systemet. Og jeg synes at nu vores system i København Kommune, at der er enormt mange gode systemer. Jeg kan godt lide at være en del af et meget stort system, hvor jeg bliver præsenteret for mange forskellige værktøjer, som jeg så kan vurdere, hvad jeg trives med, hvad jeg synes fungerer godt. Men jeg synes det er ligesom et supermarked. Man vælger ligesom de værktøj, der fungerer godt. Jeg vælger også... jo... sådan tænker jeg det nok.

Institutionsleder D giver her udtryk for, at de mange systemer, som han selv kan vælge imellem, hjælper ham med at lede sin institution. Med disse værktøjer fremstiller institutionsleder D sig selv som handlekraftig og effektiv. Han giver udtryk for en rendyrket instrumentel tilgang til styringsværktøjer. Med denne tilgang bliver institutionsleder D, den leder, der kan mestre eller forholde sig suverænt i forhold til situation, middel og handling. Det er ikke et spørgsmål om hvilke områder, der skal ledes på, for med styringsværktøjerne er alting muligt. De sikrer en bevægelse fra situation A til situation B. Hermed er han sikret et

forudsigeligt og pålideligt redskab, der kommer frem til det ønskede resultat. Med styringsværktøjerne bliver institutionsleder D i stand til blandt andet at træffe de rette beslutninger:

*(...) At have de rette funktioner til at kunne træffe de rette beslutninger og
(...) Tænker det meget som udtryk for effektiviseringer(...).*

Institutionsleder D udtrykker her en uforbeholden positiv indstilling til værktøjernes funktionalitet, som i hans institution har en næsten selvfølgelig berettigelse som ledelsens forlængede intention ud i organisationen. Institutionsleder D henfører således brugen af styringsværktøjer til sit selvstændige ledelsesrum og ser dem som værktøjer, der stilles til rådighed for at facilitere hans selvledelse.

Det undrer os, at institutionsleder D er i stand til at købe ind i supermarkedet uden indkøbsseddel, når han tidligere har givet udtryk for, at der mangler klare retningslinier for hans selvstændige ledelsesrum. Hvordan kan han vide, hvilke styringsværktøjer, han skal tage ned fra hylden? Vi spørger ham, om alle valg er lige legitime. Han svarer:

Jo, men altså sådan som jeg... så er det meget at blive målt på målbare faktorer og der oplever jeg jo, at hvis jeg leverer resultater, de resultater, som er målbare, som er positive, som er defineret positivt oppefra, så får jeg store frihedsgrænser, frihedsgrader til selv at kunne bestemme resten.

Institutionsleder D vælger altså værktøjer ud fra andet end funktionelle hensyn. Ovenstående citat viser, at han også vælger at skabe ro i sin institution – ro til selvledelse – ved at berolige forvaltningen med udfyldelse af skemaer, der kontrollerer hans håndtering af f.eks. magtanvendelse, medicin, arbejdsskader og alle de andre målbare styringsmål, som kommer ”oppefra”.

Når institutionsleder D bruger dem i dette perspektiv, er det fordi han ved, at der i kølvandet på høj legitimitet skabes ”arbejdsro” til ”resten”. Denne ”rest” har han tidligere defineret som sit selvstændige mål for institutionen, nemlig det pædagogiske arbejde med børnene:

(...)Jeg synes jo f.eks. at pædagogikken er enormt vigtig, at vi varetager barnets tarv, at vi stiller skarpt på hvad barnets behov er, og at børnene ikke er der for vores skyld osv.(...) ”.

Pointen her er, at institutionens produkt eller ydelse tilhører de bløde værdier, som ikke kan måles. Hvorimod de processer og strukturer, som bliver ritualiseret omkring de mål, som forvaltningen udstikker, er målbare. De opnår legitimitet, fordi de kan objektgøres, hvad hans pædagogiske arbejde ikke kan.

Vi spørger om institutionsleder D også oplever disse styringsværktøjer som kontrolmekanismer af hans organisation.

Institutionsleder D svarer:

På en måde har jeg ingen mening om det, hvorvidt det er godt eller skidt... Jeg tænker lidt det er... det er jo... altså... som embedsmand, blank, neutral embedsmand, så tænker jeg jo, at det er der andre der har valg. Det er der nogle politikere, der har bedt direktører om at vælge, hvad det er, vi skal måle, måles på, hvad det er, der er vigtigt.

Vi spørger om institutionsleder D selv har brug for at kontrollere, og han svarer:

Det er ikke vigtigt, om det er noget jeg har brug for eller ikke. Det er blot et udtryk for, at det er noget, der optager forvaltningen rigtig meget og deres måde at styre det på er ved at indføre øget kontrol. Det er en helt normal mekanisme i sådanne større systemer for at kunne styre det. Man kan så være lidt optaget af, om det er en illusion, at man kan styre det med kontrol, om det giver bedre styring, men det tænker jeg ikke er specielt for vores forvaltning. Det er jo sådan det mest almindelige styringsværktøj, tænker jeg, det er jo sådan en kontrol.

Institutionsleder D fortsætter med at redegøre for sit forhold til kontrol:

(...) der er det jo bare en del af et større system, som jeg egentlig ikke sådan tænker jeg skal ændre på, på den måde. Det oplever jeg ikke er mit arbejde, at jeg er blevet bedt om at forholde mig til egentlig... Jeg har en faglig forpligtigelse til at forholde mig til om kontrolmekanismerne virker.

Det fremgår tydeligt, at institutionsleder D opfatter kontrol som et vilkår, han ikke kan eller skal gøre noget ved. Ja, nærmest som den skæbne som overgår ham som leder i et stort system. Til gengæld fremhæver institutionsleder D sin ansvarlighed i forhold til effekten af kontrolmekanismer. Han påpeger, at han jo som øverste institutionsleder har et større fagligt indblik i institutionens produkter og ydelser, end man kan forvente at en central forvaltning har. Derfor ligger der efter institutionsleder D's mening en forpligtigelse på hans skuldre til at vurdere om kontrollen virker. Institutionsleder D redegør dog ikke for, hvad det vil sige at "virke". Det er sandsynligt, at de styringsværktøjer, som der er tale om jf. tidligere omtale, ikke måler på de bløde værdier, som pædagogik og omsorg, men derimod på hvordan arbejdet håndteres og dokumenteres, altså på de processer og strukturer der er knyttet til institutionens opgavevaretagelse.

Når institutionsleder D derfor fortsætter:

Bruger vi borgernes penge på den mest forsvarlige og rigtige måde. Så det har jeg en holdning til som sådan, men hvad der er i fokus, det tror jeg mere er at afkode hos politikere og hos vores direktion. (...) Det er ikke noget, jeg forholder mig kritisk til. Hvis nu de gerne vil have effektstyring, som er det, der har været oppe på et seminar for nylig, så har de deres grunde til det, at synes det her er vigtigt, men så synes jeg vi skal gøre det på den rigtige måde, så man rent faktisk måler på noget, som har en betydning for det vi er blevet bedt om, den kerneydelse vi har.

Så kan man ikke undlade at spørge sig selv, om borgeren, hvis penge der bruges, mon vil foretrække, at der kontrolleres på institutionens kerneydelser, frem for de institutionaliserede elementer.

Institutionsleder D forholder sig således loyalt til de styringsværktøjer, der kommer ovenfra – også når han ikke umiddelbart har brug for den kontrol, der ligger i redskabet, og også når han ikke umiddelbart kan se relevansen af det mål, der skal kontrolleres. Det er derfor interessant at bemærke, at når institutionsleder D omtaler kontrolmekanismen "tilsyn" sker det i et helt andet sprog:

Altså, vi har jo alle de her tilsyn, jeg tror jeg har haft 6 – 7 – 8 tilsyn på de sidste tre måneder, og hvis jeg kommer ud af disse uden anmærkninger, så får jeg arbejdsro, fred og ro til – kan man sige. Ja, det er både godt og skidt kan man sige, men så bliver jeg i hvert fald ikke afkrævet alle mulige handleplaner oppefra, og udfyldninger på dit og på dat, for så er idéen at den kontrolmekanisme, som et tilsyn udgør, den er stærk nok til, at så er der tryghed opad i systemet. Så er der nok styr på det.

Her introduceres tilsyn som det fænomen at udøve kontrol med kontrol. På denne måde er det ikke institutionen, organisationen, som enhed, der bliver kontrolleret, men selve ledelsen, ham. Det er altså systemets forsøg på at sikre sig at den frihed, der er lagt ud til selvledelse ikke løber løbsk. Det er systemets måde at sikre sig på, at lederen oplæres i at styre sig selv i forhold til den overordnede styring. Ved at bruge Niels Thygesens definition på styring, kan man sige, at Københavns Kommune forsøger at minimere forskellen på selvledelse og styring.

Set i dette lys, kan styringsværktøjerne være netop de klare retningslinier for selvledelse, som institutionsleder D efterspørger i starten af interviewet. Man kan vel diskutere, hvorvidt de er klare, men der ligger i al fald retningslinier for, hvordan man som institutionsleder skal styre – og det vil sige styre sig selv ved hjælp af disse værktøjer.

Med ”tilsynet” som metaforen for det omnipotente opsyn, der måske kommer, måske ikke – og derfor kan virke som egenkontrol i den enkelte institutionsleders bevidsthed – ledes tankerne hen på panoptikon, som den disciplinerende metafor i de Foucaultske styresystemer.

Med Henrik Frimors analysedesign kunne vi indsætte en anden genstand for ledelse, nemlig institutionslederen selv. Det er institutionsleder D, der nu bliver kontrolleret, og det er det, som institutionsleder D opponerer mod med vrede. Hans ellers næsten blinde loyalitet mod styringssystemernes kontrol er nu afløst af en retfærdig harme, fordi institutionsleder D's tro på sammenhængen mellem selvledelse og styring som: *”noget smukt i, at være afhængig af andre mennesker”* (se side 66), får sig her et skud for boven. Institutionsleder D kunne sikkert aflure sig selv her, hvor både hans harmoniske tro på samhørighed mellem selvet og kontrollen og hans efterspørgsel efter retningslinjer bliver eksponeret.

Ledeforskellen er sikkerhed/frihed og det der skal bedømmes er institutionsleder D's evne til at kontrollere kontrollen med de sikkerhedsregulativer, der gælder for de forskellige mål:

kassebeholdning, budgetoverholdelse, magtanvendelse, medicin håndtering, etc.. Med andre ord indsættes en mistillid mod ledelsen i og med at kontrollen af kontrollen skal kontrolleres. Samtidig ændrer styringsværktøjerne radikalt karakter. Hidtil har institutionsleder D haft en meningsfuld forståelse af disse selvvalgte redskaber, nemlig som facilitering af egen ledelse. De viser sig nu, at have været instrument for forvaltningens kontrol med institutionsleder D selv. Styringsværktøjerne bliver i denne optik aktører i ledelsen af institutionen og institutionsleder D bliver styringsværktøj.

Institutionsleder D er bevidst om, at han bliver kontrolleret. At det er ham selv som leder, der bliver kontrolleret. Han ved, hvad der skal til for at berolige systemet. Systemet har nemlig ritualiseret forstærkning af sikkerhedssystemet. Når tilsynet finder fejl, så er det nemt at rette op. Man skal blot følge en bestemt skabelon, som også er udstukket af forvaltningen: handleplaner, angivelser af ansvarlige, projektoplæg mm.:

Hvis jeg får et tilsyn, som jeg ikke var forberedt på, eller som jeg ikke har forstået vigtigheden af – at kunne aflæse vigtigheden, så får vi nogen anmærkninger, så tænker jeg, dybest set er det nemt at navigere i, i kontrolforanstaltningen. Så er det jo bare at lave handleplaner og skrive ansvarlige på dem, lave projektoplæg og sådan noget.

Fremstillingen af den lydige og pligtopfyldende embedsmand lider skade, når institutionsleder D føler sig udsat for urimelig, uforudsigelig kontrol, for man har da tillid til en embedsmand:

(...)jeg synes, det er enormt konfliktfyldt og meget vanskeligt, når der kommer forskellige signaler, når der ikke er en tydelig retning, når vi bliver bedt om at styre en helt masse ting selv, men så bliver kontrolleret for det, og får at vide at der har vi overtrådt en grænse (...) eller når vi bliver præsenteret for nogle tilsyn, som vi slet ikke havde kendt forudsætningerne for, hvor det har været fuldstændig urimeligt, fuldstændig urimelige vilkår at blive målt på, hvordan vores hverdag hænger sammen, og hvad vi også skal levere, så synes jeg det er meget konfliktfyldt(...) Det er bare smadder irriterende, at hvis jeg var blevet bedt om det, (...)så havde jeg da bare gjort det.

9.4.3. Tredje del – sammenhængen mellem selvledelse og styring

Institutionsleder D omtaler sig selv som blank, neutral embedsmand. Denne rolle er et værn mod paradokset, som vi har fremstillet det. Således opløser institutionsleder D begge fænomener: han tror ikke på selvledelse som begreb, og kontrol betragter han som et nødvendigt styringsredskab.

Institutionsleder D fremstiller sig selv som en leder, der ikke har og ikke skal have en mening om hverken hvilke mål, der udstikkes for hans ledelse, eller hvordan disse mål skal opfyldes. For den lydige embedsmand er forvaltningens mål lig med hans egne. Han er netop forvalter af andres politikker og strategier. Der er ingen modsætninger, ingen konflikter. Dette synspunkt understreges af hans irritation over de uklare retningslinier for hans ledelse og de uretfærdige tilsyn. Tilsynene er uretfærdige ikke fordi de er utidige indgreb i hans selvledelse, men fordi de umuliggør hans tro på ledelse, som en smuk og gensidig afhængighed mennesker imellem.

Der er dog noget der skurrer i denne fremstilling af institutionsleder D som den lydige embedsmand. Vi tror derfor ikke på, at det er hele sandheden om institutionsleder D's ledelse. Flere steder omtaler institutionsleder D sin evne til at afkode konteksten, at bruge forskellige sproglige koder, at bevæge sig mellem ideelle og reelle verdener, og på andre måder tænke strategisk om egen adfærd, kommunikation og strategi. I institutionsleder D's fremstilling er det i det hele taget slående, hvordan han på udsøgt diplomatisk og politisk vis kommunikerer for at tilfredsstille konfliktende synspunkter.

Desuden vidner institutionsleder D's refleksioner om selvledelsesbegrebet og kontrol som samfundsskabt styringsmekanisme om, at han ikke bevidstløst har overtaget rationaliserede myter, logikker eller værdier, men at han tværtimod reflekterer over selvfølgeligheder.

Er "den lydige embedsmand" en maske, som institutionsleder tager på for at skabe legitimitet? En legitimitet, der fungerer som den afværgemekanisme, der skal fjerne opmærksomheden fra den selvstændige ledelse, som også foregår?

Vi kan ikke komme det nærmere, da institutionsleder D's interview lider af en eklatant mangel på konkretiseringer. Vi har derfor meget tale med få konkrete eksempler at støtte vores analyse på. Er denne uklarhed også en strategi? Alt hvad jeg siger, kan blive brugt imod mig?

Uanset fortolkningen af denne uklarhed i interviewet, må vi konstatere det helt åbenlyse, nemlig at institutionsleder D's institution og institutionsleder D selv fungerer i bedste velgående. Vi kan derfor dømme vellykket paradokshåndtering ud fra vores definition af ledelsesparadokset. Så lad os lande på følgende håndtering: Lydighed opadtil, uklarhed nedadtil og udadtil.

Hvis den lydige embedsmand er en maske, har vi en dygtig dobbeltstrategi i institutionsleder D. Hvis han derimod er den pligtopfyldende og loyal embedsmand, som han gerne vil fremstille sig som, så kunne man forestille sig, at han står over for nogle udfordringer med at håndtere de mange krydspres i fremtiden. Som hans åbenlyse vrede mod tilsynet viser, jvf. citat i analysens anden del (side 72) er hans loyalitet blevet udfordret. Man udsætter ikke loyale embedsmænd for uforudsigelige og urimelige kontrolbesøg som dette. Men for den moderne leder er det tværtimod et vilkår, at hans selvledelse udsættes for sådanne disciplinerende indgreb. Hvordan skal institutionsleder forstå dette? Kan han opretholde sin identitet som embedsmand? Skal han definere sin selvledelse på en helt ny måde? En måde som strider mod hans tro på gensidighed og smuk afhængighed.

9.5. Analyse af interview med institutionsleder E

9.5.1. Første del – selvledelse

Institutionsleder E svarer på spørgsmålet, om han vil karakterisere sin ledelse som selvledelse: *”Ja, det vil jeg – med meget klare begrænsninger – vil jeg karakterisere den som selvledelse”.*

Og institutionsleder E har følgende definition på selvledelse:

Jeg mener, at vi får jo al ansvaret. Vi skal lave vores egen institution. I mit tilfælde skulle vi bygge en institution op fra grunden af. Og det var sådan set uden særligt mange rammer.(...)Det er en forventning, at jeg selv finder frem til, hvordan det skal være i kommunen. Der er ikke, der ligger ikke nogen manual. Jeg skal selv finde den.

Det er interessant at bemærke, at institutionsleder E har en diametral modsat definition af selvledelse end institutionsleder D, som mener, at han netop ikke har selvledelse, fordi krav og forventninger er uklare, og han selv skal skabe sin ledelse.

Institutionsleder E, som er ny institutionsleder i Københavns Kommune, havde en drøm. En velbeskrevet drøm for den nye institution, som han skulle bygge op. Faktisk beskriver han sig, som en meget visionær leder, der havde gennemtænkt, hvad han ville med sin ledelse af institutionen. Han havde en vision og en mission, han havde lagt strategier, opsat etiske mål for arbejdet med personalet, pædagogiske og didaktiske mål for børnene, lagt strategier for, hvordan det hele kunne hænge sammen og alle mål kunne forenes.

Jeg havde et meget mere helhedsbillede af, hvad jeg ville. For mig hang tingene sammen. Jeg havde et holistisk billede. Jeg ville have pædagogik til at hænge sammen med administration, jeg ville lave en dybdegående autismeinstitution, hvis man kan sige det på den måde. Jeg ville som sagt have det hele til at hænge sammen.

Men denne drøm brast hurtigt, som det fremgår af fortsættelsen af citatet ovenfor, hvor institutionsleder E fortæller, at han havde frie rammer til at bygge sin institution op fra bunden:

Det var bare – løb! her har I et budget, og det viste sig så bagefter, at der var rigtig, rigtig mange forventninger og rigtig mange rammer og rigtig mange styringsværktøjer, vi skulle have brugt fra starten af. Det var en usagt forventning, som man i mit tilfælde, som ny institutionsleder ikke anede, var der.

9.5.2. Anden del – styring via styringsværktøjer

Om at der finder styring sted, som spænder ben for institutionsleder E's selvledelse, hvis pejlemærke er helhedsorientering, siger institutionsleder E:

Og det gik ret hurtigt op for mig, at den måde kommunen fungerer på er i små bidder, i små kasser, der fungerer uafhængigt af hinanden. Og som bliver målt og vejret uafhængigt af hinanden.

”De små bidder” udgør tilsammen den manual, som institutionsleder E ikke troede, at der var, men som nu dukker op, som kommunens forventning til den nye leder.

Jamen, den (manualen, red.) dukkede op i små brudstykker, der gradvist ligesom spiste sig ind på mit helhedsbillede fra mange forskellige vinkler. Pludselig så kom der et... blev vi gjort opmærksomme på et magtanvendelsescirkulære, som vi skulle følge på en bestemt måde, et medicincirkulære, vi skulle følge på en bestemt måde, et kasseregulativ, vi skulle følge på en bestemt måde.

Vi spørger institutionsleder E, om han ikke finder de fokusområder relevante, som udpeges af disse styringsredskaber: magtanvendelse, medicinering, økonomistyring og institutionsleder E svarer:

Jo, det er det. Men det betyder jo ikke, at hvis man gjorde det på en anden måde, så ville der pludselig være magtmisbrug. (...) Det er jo vigtigt, fordi at det bliver sagt, det er vigtigt. (...) Jo. Det er et redskab, jeg kan bruge. Men jeg kan specielt bruge det, fordi at det hænger sammen med den forventning, jeg bliver mødt med fra min arbejdsgiver. Altså hvis der var en anden forventning om en mere helhedsorienteret indsats i forhold til børnene, så ville jeg ikke kunne bruge de her skemaer.

Institutionsleder E finder altså ikke berettigelse for styringsværktøjerne, som han forventes at bruge. De tjener således ikke til at håndtere et problem, som han ikke kunne løse uden værktøjet. Når han alligevel bruger disse værktøjer, er det for at opnå legitimitet for sin ledelse af den nye institution. Han har opdaget, at der var en manual, som han fandt frem til på:

”(...)den hårde måde, ved en masse slag over fingrene og via en masse fødder, der pludselig ikke stod på fast grund, men dybt nede i spinaten.”

Her behøves ingen Sherlock Holmes for at aflæse den kontekst, der ”beder om” at manualen bliver fulgt.

Det er tydeligt at institutionsleder E ikke har brug for styringsværktøjerne, dels fordi de ikke hjælper ham med at styre mod det, som han har defineret som det vigtigste – autismpædagogikken og den etiske ledelse – dels fordi de målbare ting, som de styrer efter ville kunne håndteres på anden vis i et mere helhedsorienteret perspektiv.

Selv om institutionsleder E godt kan forstå, hvorfor der er så meget kontrol og så ”*mange regulativer, der bliver flere og flere af dem, de myldrer frem*” så forholder han sig kritisk til styringsværktøjerne af andre grunde.

Han forklarer, at:

Jeg tror, de gør det (myldrer frem, red) lige præcis på vores område, fordi vi er et område, hvor mange ting løber sammen, fordi vi har med børn at gøre, vi har med handicappede at gøre, vi har med folk at gøre, der har frataget selvstændighed på mange planer at gøre. Derfor er der også mange, der har interesse i at bevise sig som kontrollant inden for det her område.

Men fortsætter:

Jeg synes i den grad, det er overkill (...) Man kunne også sige, at man skulle sikre sig, at familien Danmark fungerede rigtig godt, og derfor skulle alle de her cirkulærer lægges ind over en hvilken som helst familie, så vi alle sammen kunne sikre os, at vi alle sammen gjorde det helt rigtige.

Institutionsleder E føler sig presset ind i en bestemt måde at tænke og handle på ved at bruge disse redskaber:

Jeg synes, der sker det, at vi kommer over i et katastrofelandskab, fordi det i hvert fald er min oplevelse, at rigtig mange af de her redskaber, bliver brugt til at inddæmme mulige katastrofer.

Institutionsleder E peger her på styringsværktøjets aktørstatus. Værktøjet bemægtiger sig her ledelsens handlekraft. Institutionsleder E's fokus fjernes fra institutionen som drømmefabrik - stedet hvor enhver handling er udtryk for visionen om helhedsorienteret indsats over for borgeren – til institutionen som katastrofelandskab – stedet hvor enhver handling kan tilintetgøre institutionen og dens aktører. Derved flyttes fokus fra lederens intentioner til værktøjets potentiale for ledelse.

Ifølge Henrik Frimor indsætter de to styringsværktøjer: magtanvendelseskemaer og medicinhandling en ledeforskel mellem henholdsvis magt /ikke-magt, og fejl/ ikke-fejl. I forhold til institutionsleder E's fokus på pædagogik peger disse to ledeforskelle overordnet på en helt anden relation mellem brugeren/barnet, og medarbejderen/institutionen. Her bliver nemlig tale om en relation, hvor barnet skal sikres mod medarbejderens magt. Overordnet styres således på et område, der handler om sikkerhed.

Styringsværktøjet medicinhandling bestemmer ledelsens handlerum ved hjælp af ledeforskellen fejlmedicinering/ ikke-fejlmedicinering. Medicinhandling bliver således objektiveret som ledelsesområde. Gennem denne objektivering rettes bevidstheden ind på lede-genstanden: medicin.

Det må forudsættes at denne sociale teknologi indføres med henblik på at gøre netop medicinområdet til genstand for ledelse, fordi medicin hidtil har været uhåndterlig. Redskabet sælges derfor fra centralt hold som et redskab, der skal hjælpe institutionen med at håndtere et problem.

Men institutionsleder E får gennem denne teknologi indsat en genstand og et mål for sin ledelse, som han ikke finder relevant som isoleret mål, men kun som en del af sin helhedsorienterede pædagogiske indsats. Fejlmedicinering, som fokusområde, konstituerer dele af institutionen i et handlerum, hvor alt er betinget af objektgørelsen af medicinhandlingen. Således bliver de pædagoger, der må formodes at kunne håndtere medicin samvittighedsfuldt og uden fejl, nu iscenesat som aktører, der begår fejl. De subjektgøres, som mulige fejlkilder i medicinhandling.

I etablering af dette handlerum skabes nye processer og systemer, som rituelle handlinger omkring medicin håndteringer: (...) *i fejlmedicineringsprocedurer, i ... eller man har ikke procedurer for fejlmedicinering, men for hvordan man retter op på fejlene, undgår dem, og ...*”.

Det er systemer, der går ud på overvågning under administration og uddeling af medicinen samt udfyldelse af skemaer til dokumentation af dosering, administration og ansvarlig for handlingerne. Disse skemaer udgør nogen af de artefakter, der er de synlige manifestationer af styringsredskabets tilstedeværelse. Det foregår på en helt bestemt måde hver gang, der skal håndteres medicin til et barn.

Styringsværktøjet ”magtanvendelse” identificeres igen ved at iagttage en bestemt genstand for ledelse. Ledelsens handlerum bliver med styringsværktøjet bestemt som ledeforskellen mellem magt/ikke magt. Magtanvendelse bliver således objektiveret som ledelsesområde, og bevidstheden rettes ind på lede-genstanden: magtanvendelse.

Som med medicin håndteringen må vi forudsætte, at dette styringsværktøj indføres med henblik på at håndtere et problem, som ikke kunne håndteres før. Indberetningen om magtanvendelse er i dette perspektiv et instrument, som Socialforvaltningen stiller til rådighed, så ledelsen lettere kan nå de mål, der er afsat.

Institutionsleder E fortæller dog, at han helst arbejdede med en helhedsorienteret pædagogik, hvor magtanvendelse blot var en del af et større fokus. Og at han har forsøgt at integrere det, der er hans selvledelsesfokus med det, som hans styres til af værktøjet:

Man kan sige, det er der min selvledelse kommer ind. Jeg vil kunne lægge ... vi forsøgte f.eks. at lægge etiske diskussioner ind i vores indfaldsvinkel til magtanvendelse. Og det havde vi sådan set rigtig meget gavn af, og hvis magtanvendelsescirkulæret var det eneste eller et af 5 f.eks. vi skulle benytte os af efter bestemte retningslinjer, så ville der også være timer nok i døgnet til det, men lige nu er der, efter min oplevelse, så mange regulativer(...) Så vi kan simpelthen ikke nå det (at arbejde med andre aspekter end magt, red.).

Institutionsleder E får altså gennem denne teknologi indsat en genstand og et mål for sin styring, som han ifølge sin selvledelsesretorik, ikke har behov for. Samtidig konstituerer denne genstand resten af institutionen i et handlerum, hvor alt er betinget af objektgørelsen af magtanvendelse.

Skemaerne til indberetning af magtanvendelser bliver fokus for relationen mellem pædagog og barn, og der afstikkes faste procedurer, der som rituelle handlinger skal følges. Disse indberetningsskemaer ligger i medarbejderrum, på samtlige kontorer og vidner, som de artefakter de er om, hvordan magtanvendelse har bemægtiget sig fokus på barnet.

Et magtanvendelsesskema konstituerer barnet i et bestemt perspektiv. Man får altså øje på barnet, som risiko og pædagogen som risiko. Det potentielt voldelige barn og den potentielt magtudøvende voksne. Når barnet, som vold, er et legitimt fokus, hvad sker der så med de andre sider af barnet? Kan man samtidig få øje på barnets glæde, trivsel, udvikling og blidhed? Medarbejderne oplever og registrerer naturligvis disse andre ting, men pointen er, at de ikke bliver gjort registrerbare, målelige og dermed ikke får autoritet som et relevant ledelsesmål.

Den sociale teknologi er nemlig regulerende på den måde, at den er udtryk for hvad man centralt i forvaltningen ønsker at styre efter.

Hvis man ser på, hvilken styringsforskel værktøjerne stiller til rådighed, så handler de om, at eliminere en forskel mellem institutionen som mulig fare for barnet, til institutionen som styrbar og dermed ufarlig for barnet. Institutionen, dens medarbejdere og dens ledere skrives derfor ind i en selvforståelse, som mest af alt ligner en sikkerhedsrisiko eller som institutionsleder E udtrykker det: Et katastrofelandskab.

Det gælder på et plan internt i organisationen, som en relation mellem medarbejder og borger, om at sikre barnet mod misbrug, fejl, overgreb og svigt fra personalet. På et andet plan – i relationen mellem organisationen og forvaltningen – om at sikre forvaltningen mod omverdenen. Det vil sige mod pressesager:

”Når der rent faktisk sker noget, der kunne være en hændelse, der var uhyggelig, så går der en kollektiv krampe igennem systemet, der handler om at, dette skal ikke blive til en pressesag. Og det synes jeg gennemsyrrer systemet. Angsten for sagen, den politiske sag (...).

Set i dette overordnede perspektiv, er det altså ikke for barnets skyld, at ledeforskellen sikkerhed/risiko er indsat, men for socialforvaltningens, Københavns Kommune og i sidste ende politikernes skyld.

Styringsværktøjerne, som sociale teknologier, sætter således fokus på bestemte områder og synliggør organisationen for organisationen selv på helt bestemte områder. Organisationens skrives ind i en selvforståelse, som i institutionsleder E's fremstilling minder om et spil Stratego:

Man skal rykke, men man ved ikke, om den modstander, man angriber, er stærkere end én selv. Måske udfordrer man en bombe og bliver sprængt. Måske er man selv bomben. I dette katastrofelandskab er der selvfølgelig både en feltmarskal og minører, men disse kan ligeså vel som alle de menige soldater blive ramt og tilintetgjort. Og hvor næste træk kommer fra, det ved man ligeså lidt, som man er forberedt på de mange tilsyn, der dumper ind af døren på institutionerne i Københavns kommune.

Niels Thygesen siger om de sociale teknologier:

”Noget bliver måleligt og dermed styrbart, mens noget andet forsvinder ud af horisonten, som om det var uvæsentligt. Man ser det, styringsværktøjet tillader en at se. Og mens man er i gang med at styre, ser man ikke det, styringsværktøjet ikke gør synligt”⁴⁴.

Institutionsleder E taler om, at hans udsyn bliver begrænset, og at han kan have svært ved at få øje på sagen:

⁴⁴ Thygesen, Niels, Niels Åkerstrøm Andersen (2004): „Styring af Styringsværktøjer“, Nordisk Administrativ Tidsskrift 1/2004 side 156 (jf. kompendium).

(...) de her børn, at det er jo det der er det egentlige, men jeg vil sige, at de her...mængden af styringsværktøjer lægger beslag på udsynet. (...) Jeg har det ligesom, det er sådan et af de her franske prik billeder, når man kommer for tæt på, så kan man ikke se, hvad det faktisk er, i det her tilfælde et barn. Man skal rigtig rigtig langt væk, måske helt ind i forvaltningen for at kunne se at der er en eller anden afart af sammenhæng.

9.5.3. Tredje del – sammenhængen mellem selvledelse og styring

Når man holder institutionsleder E's mange iagttagelser omkring styringsværktøjer op imod hans eksempler på selvstændige ledelsesbeslutninger og handlinger, så kan det umiddelbart undre, hvordan institutionsleder E for sig selv og udadtil skaber sammenhæng mellem selvledelse og styring.

Institutionsleder E afkoder styringsværktøjerne både instrumentelt, institutionelt og radikalt. Er denne refleksive evne måske det, der dybest set får institutionsleder E til at holde modet oppe på trods af, at han også fremstiller sig som en desillusioneret leder. Ved at kunne afkode værktøjerne både for deres funktion, deres legitime værdi og for deres iboende aktørstatus, får han netop muligheden for at vælge selv. Det er valget af, hvordan han vil bemægtige sig ledelsesrummet – eller på hvilken måde han vil konstituere sit handlerum med eller uden styringsværktøjer.

Institutionsleder E peger selv på andre måder at håndtere paradokset på:

- Sin evne til at oversætte/redigere og fortolke formålet med et givent styringsredskab. Eksemplet er magtanvendelseskemaerne, som blev brugt som diskussionsoplæg for etik i pædagogikken:

(...) vi forsøgte f.eks. at lægge etiske diskussioner ind i vores indfaldsvinkel til magtanvendelse. Og det havde vi sådan set rigtig meget gavn af (...)

- Håbet om at det bliver bedre:

”Ja, det er jo det, som ... det er jo noget af det... den benzin jeg overlever på. At jeg altså... vi er en ny institution og der er masser af ting, vi skal have implementeret, og når vi så er nået igennem det, så vil der i hvert fald

være nogen ting, der vil funger bedre, om ikke andet, så fordi det ikke er nyt længere”

- Dobbeltstrategisk blik:

Og det er også sådan at jeg taler med en tunge opad og en anden nedad, altså jeg har forskellige roller i forhold til de mennesker jeg leder og i forhold til de mennesker, jeg bliver ledet af. Og det er faktisk også italesat at vores funktion på forstander/afdelingslederniveau er en boldværksfunktion. Det siger vores centerleder. Vi er boldværk.

- Sidst men ikke mindst fremhæver institutionsleder E den evne, som sætter ham i stand til at navigere i en hverdag udsat for krydspres, modstridende mål, forskellige logikker, paradokser, kontrol og krav om selvledelse:

Jeg tror, man skal have evnen til at kunne lægge sine drømme ud et sted i fremtiden og have i hvert fald en vej, som er synlig for en selv, som man kan se, man sådan ca. er på vej derhen, så slår det jo tit fejl, verden er jo ikke uforanderlig, men man skal i hvert fald kunne have en... man skal kunne bevare følelsen og fornemmelsen af at det går den rigtige vej.

Den samme drøm, der sendte institutionsleder E ud i desillusion, er den der holder håbet oppe. Bag institutionsleder E's refleksive ledelsespraksis, som sætter ham i stand til at håndtere de modstridende krav ligger drømmen og nærer håbet.

9.6. Analyse af interview med institutionsleder F

9.6.1. Første del – selvledelse

Indledende spørger vi institutionsleder F, om han har selvledelse. Hans svar er klart: ”Ja, det synes jeg, jeg har”. Han oversætter styringsværktøjer og kontrol med redskaber: ”(...) som kommer udefra, som jeg så må forholde mig til og bringe ind i forhold til min selvledelse”

Vi spørger institutionsleder F, om han oplever sin måde at være leder på som original? Han svarer: ”Jeg oplever den som anderledes i hvert fald”. Institutionsleder F er altså ikke i tvivl

om, at han er selvledende og fremhæver, at hans ledelse adskiller sig fra de andre, som han sammenligner sig med i de institutionelle omgivelser. Han svarer klart ja til, at han slipper levende af sted med alternative løsningsmodeller.

Når vi spørger ham, hvilke kompetencer det kræver at bedrive selvledelse i dag, svarer han, at det handler om måden at håndtere ledelsesopgaven på:

(...) hver gang jeg møder en ny udfordring, så vil jeg gerne forstå den i detaljer, og hvis jeg forstår den i detaljer, så ved jeg også hvordan jeg skal forholde mig til den. Og som eksempel kan jeg give, at når det handler om økonomi og budgetstyring, så har jeg simpelthen taget et bilag, prøvet at forfølge et bilags vej gennem systemet, hvordan håndteres det, og hvordan fungerer det. Så min kompetence er, at jeg stiller mange flere spørgsmål end mange andre gør, og jeg undersøger det ned i detaljer. Jeg ved godt, det tager noget tid indimellem, men har jeg forstået i detaljen, hvordan tingene fungerer, så kan jeg agere meget, meget bedre i forhold til tingene frem for bare at parere ordre. Og det kan måske lyde lidt ejendommeligt, men det har faktisk fungeret.

Institutionsleder F går praktisk til værks, undersøger nye udfordringer ned i detaljen og stiller spørgsmål til forvaltningen, hvis han ikke selv kan finde en mening med de regulativer, der sendes ud. Han giver et eksempel, hvor det kunne være en mulighed *"bare at parere ordre"*, men han fortæller, hvordan han næsten altid vælger at analysere og argumentere.

For institutionsleder F er det altså væsentligt med forståelsen af en situation, og han henter forståelse ved at stille spørgsmål i Socialforvaltningen i de tilfælde, hvor en opgave kommer derfra.

Når han ikke forstår, hvorfor et nyt styringsværktøj skal integreres i hans ledelse, analyserer han det nøje, udarbejder forslag til alternativ løsning og retter derefter henvendelse til Socialforvaltningen – og han har oplevet, at han bliver hørt: *"Netop det at jeg stiller spørgsmål ved tingene, og kan angive en anden vej, gør at det faktisk så er blevet nemmere på nogle punkter"*.

Når han ikke har fagligheden til at træffe en beslutning, indhenter han viden hos medarbejderne på institutionen:

(...) hvis nogen ting er ved at skulle skiftes ud, og de fortæller mig, at det der det virker ikke, det tror jeg så på er det rigtige, jeg tror meget på mine medarbejdere, jeg tror... altså det... det er sådan ligesom et must for mig, at jeg har tillid til, hvad de siger, det er rigtigt uden at jeg skal ned i suppedasen, og finde ud af hvad det rent faktisk er der foregår. Og... der kan man sige, at når jeg har hørt deres argumenter for sådan og sådan og sådan, jamen så tager jeg stilling ud fra det, hvis jeg ikke selv kan agere i feltet, hvis det handler om ting, hvor min beslutningskompetence den ikke er tilstrækkelig, ik'.

Han betegner dette behov for viden og forståelse som en personlig egenskab:

(...) Det er en personlig egenskab ved mig. At tingene skal hænge ordentlig sammen set med mine øjne, og der skal være en form for logik i det, som gør, at det kan fungere ordentligt.

9.6.2. Anden del – styring via styringsværktøjer

Institutionsleder F nævner MUS og budgetlægning som styringsværktøjer, han har arbejdet kreativt med. Ellers taler han meget generelt om styringsværktøjer. Helst vil han dog lede uden brug af styringsværktøjer, men gennem hele interviewet udtrykker han accept af deres tilstedeværelse:

(...) jeg vil selvfølgelig helst være de der redskaber foruden, men jeg ved, at man skal tage højde... hensyn til dem, og så kan man sige, hvordan påvirker det så min selvledelse? Jamen, det påvirker det på den måde, at hvad skal man sige... altså jeg er nødt til at tage hensyn til de der ting, som et nødvendigt onde, men der har jeg så besluttet, at det ikke skal forhindre mig i, at lede på den måde, som jeg gerne vil. Så den måde jeg har ageret på, altså, i forhold til at kunne være selvledende, det er at sige, hvordan kan jeg forholde mig til de styringsredskaber, som jeg har fået pålagt, men alligevel bevare min selvledelse. Og det er jo... det har så været en udfordring for mig. Det tog lidt tid før jeg fandt ud af det, men det kan lade sig gøre.

Institutionsleder F har således ikke brug for styringsværktøjer set fra et funktionelt perspektiv. Han bruger dem, fordi han skal. Han tager kritisk stilling til hvert eneste redskab, undersøger

dem for relevans, hvilke onder de risikerer at føre med sig – og for hvordan han undgår, at de bider sig ind i hans selvledelse.

Styringsværktøjet MUS oplever institutionsleder F, som et brugbart værktøj. Vi spurgte, hvordan MUS kan hjælpe ham, og han svarede:

Jo, men det er... at jeg har lyttet til deres ønsker og jeg lytter også til at nu får vi presset de her ting ned ovenfra, hvordan tager vi hensyn til det? Så kan man så sige, jamen altså, i nogen tilfælde, så har jeg sagt, okay, altså det her er et nødvendig onde vi må forholde os til, hvis det er noget der kommer udefra og i andre sammenhænge, så kan man så sige, at du også skal have det, du skal kunne fungere ordentligt i din arbejdssituation uden at blive stresset, og det må vi så se på, så bliver der så listet op, hvad er det for nogen opgaver man har og hvor er der så et problem henne. Kan man lave om på de her ting. Det er jo noget, som jeg kan beslutte. Hvordan gør vi de her forskellige ting, ik'.

Institutionsleder F fortæller, at han har tilpasset MUS-værktøjet til sin institution og oplever værktøjet, som han bruger det, som praktisk:

(...)et praktisk redskab i forhold til, hvordan har mine medarbejdere det. Det har været meget vigtigt for mig at mine medarbejdere har det godt. Og man opnår mere kvalitet ved at en medarbejder har det godt frem for at der hele tiden bliver presset ting ned udefra.

Institutionsleder F har således fundet frem til en funktionalitet, han ikke oplevede, var der i forvejen. I forhold til budgetlægning giver han et andet eksempel på, hvordan han gør et styringsredskab til sit eget:

(..)Så har jeg valgt at gå meget ind i, hvordan fungerer det – det her økonomiske... altså, hvordan fungerer det her med budgetter osv. Og så har jeg så fundet ud af i den situation, jeg har været i eller er i, at det viser sig, at der er forskellige kasser at tage midler fra, hvis det er sådan. Og så har jeg så oplevet at nogle af de her kasser hænger ikke sammen. Dvs. der er ikke en sammenhæng mellem hvad man bruger fra den ene kasse og den anden kasse, og det viser sig så, at budgetstyringsredskabet er baseret på den ene kasse f.eks. Da jeg fandt ud af det, jamen så kunne jeg agere i et felt, hvor jeg havde to kasser. Den ene med budgetstyring på og den anden uden nogen budgetstyring på. Det gav mig en frihedsgrad.

Hans metode er at finde de svage steder eller ubevogtede steder ved grænsen for styringsværktøjets handlerum for at benytte disse som indgange til egen fortolkning eller redigering af værktøjets formål.

Han anvender altså styringsværktøjerne, selvom han er kritisk over for dem. Han finder deres berettigelse ved at undersøge dem og han finder en frihed i dem – til sig selv og sin selvledelse:

Det er lige præcis det, som jeg har fået ud af at finde ud af, at jeg har flere budgetter end jeg troede. Og kan agere i forhold til. Og det som jeg har fået pålagt med budgetstyring viser sig kun at hænge sammen med en af de kasser man bruger penge fra. Da jeg fandt ud af det, gav det en meget større frihedsgrad i at kunne beslutte ting. Den viden har jeg så holdt for mig selv kan man sige.

Når institutionsleder F gør sig umage med at finde ind til den dybere mening med et givent styringsværktøj, for derefter at kunne anvende det både loyalt, det vil sige efter hensigten og originalt, det vil sige tilpasset egne behov, så er det, fordi han har forstået, at det er: ”et nødvendigt onde”. Han ved, at han ikke kan vælge dem fra. Derfor får de en funktion i institutionsleder F’s legitimering af sin ledelse af institutionen. Han har aflæst den organisatoriske kontekst og forstået, at det han kan gøre, er at forholde sig kritisk til de styringsværktøjer han får pålagt – for dernæst at implementere dem.

Institutionsleder F indsætter en ledeforskel i begge eksempler, MUS og budgetplanlægning, som formentlig ikke er forvaltningens, men hans egen. MUS giver institutionsleder F ledeforskellen stress/ikke-stress:

(...) altså det her er et nødvendig onde vi må forholde os til, hvis det er noget, der kommer udefra og i andre sammenhænge, så kan man så sige, at du skal også have det, du skal kunne fungere ordentligt i din arbejdssituation uden at blive stresset, og det må vi så se på, så bliver der så listet op, hvad er det for nogle opgaver man har og hvor er der så et problem henne. Kan man lave om på de her ting. Det er jo noget, som jeg kan beslutte. Hvordan gør vi de her forskellige ting, ik’.

Og ledeforskellen frihed/ikke-frihed, når det handler om budgetlægningsværktøjet:

(...) Den ene med budgetstyring på og den anden uden nogen budgetstyring på. Det gav mig en frihedsgrad.

Institutionsleder F ser altså på hvilke muligheder, der kan ligge for hans selvledelse i stedet for hvilke begrænsninger styringsværktøjerne sætter.

Når institutionsleder F insisterer på at være selvledende og giver os et indblik i hvordan han redigerer i og oversætter værktøjerne, så de passer til hans egne behov og organisationens sprog og rutiner, så er det tvivlsomt i hvilket omfang vi her kan tale om, at styringsværktøjerne har selvstændig aktørstatus. For institutionsleder F tillader ikke at styringsværktøjerne tager styringen. Hans selvstændige redigering af værktøjerne, gør os usikre på, i hvilket omfang styringsværktøjet i sig selv formår at indsætte en ledeforskel. Derfor bliver det også tvivlsomt om subjektgørelsen finder sted i forhold til MUS værktøjets ”egen vilje og ide om det sociale” eller om den tilpasning til den aktuelle kontekst, in casu, stress som institutionsleder F insisterer på, vil kunne overlade handlerummet til institutionsleder F som den suveræne leder. Med et pudsigt billede kan man sige, at institutionsleder F og styringsværktøjerne duellerer om retten til at definere handlerummet for ledelse.

Et citat som følgende viser, hvordan der kæmpes om magten til selv at definere sit ledelsesrum. Vi ser institutionsleder F's kritiske tilgang, afkodninger og redigeringer:

(...) jeg så besluttet, at det skal ikke forhindre mig i, at lede på den måde, som jeg gerne vil. Så den måde jeg har ageret på, altså, i forhold til at kunne være selvledende, det er at sige, hvordan kan jeg forholde mig til de styringsredskaber, som jeg har fået pålagt, men alligevel bevare min selvledelse (...).

Hans overbevisende svar, når det drejer sig om muligheden for selvledelse, gør os altså i tvivl om, på hvilken måde vi kan beskrive subjekt- og objektformateringer på hans institution i forhold til styringsværktøjer.

Nemmere er det at anvende Niels Thygesens styringsdefinition på institutionsleder F's redigeringsarbejde. Ifølge Niels Thygesen er formålet med styring at minimere en forskel. Med institutionsleder F's understregning af medarbejdernes trivsel:

Det har været meget vigtigt for mig at mine medarbejdere har det godt. Og man opnår mere kvalitet ved at en medarbejder har det godt frem for at der hele tiden bliver presset ting ned udefra.

– kan vi se, hvordan han med MUS, som styringsværktøj, indsætter en styreforskel mellem stress/trivsel. Ved hjælp af dette samtaleredskab, som ganske vist er beregnet på medarbejdernes udvikling, indsætter institutionsleder F et styringsmål, der hedder trivsel. På ironisk vis tager han afsæt i den tilstand af stres, som blandt andet er udløst af selv samme styringsredskaber, som netop MUS er en del af og som medarbejderne føler sig stressede over. I denne samtalekontekst styrer han mod at skabe beroligelse og mening for den enkelte medarbejder.

Institutionsleder F synes ikke altid om Socialforvaltningens beslutninger: *"Men det er ikke altid jeg personligt selv synes det er logisk"*. Derfor leder han efter en stikvej til et selvstændigt råderum. Med begge styringsværktøjer minimerer han forskellen på, hvad han ønsker sig med institutionen og hvad der rent faktisk sker på institutionen.

9.6.3. Tredje del – sammenhængen mellem selvledelse og styring

Institutionsleder F har selvledelse. Han svarer utvetydigt ja, og han demonstrerer gennem hele interviewet, at han formår at "tage hensyn" til styringen, så han bevarer sin selvledelse og sin loyalitet over for de krav, der stilles til ham oppefra. På spørgsmålet om det kan lade sig gøre at forene selvledelse og kontrol svarer han da også: *"Ja, det kan det godt"*.

Han bruger tid på at oversætte styringsværktøjerne:

Jeg ved godt det tager noget tid indimellem, men har jeg forstået i detaljen, hvordan tingene fungerer, så kan jeg agere meget, meget bedre i forhold til tingene frem for bare at parere ordre. Og det kan måske lyde lidt ejendommeligt, men det har faktisk fungeret.

Og han trives med at skulle ”knække koderne” til værktøjerne: ”Jamen, det er et felt jeg agerer ganske godt i”. Når institutionsleder F skal præsentere en beslutning, som han ikke selv er tilfreds med over for sine medarbejdere, så går de samme mekanismer i gang:

Og jeg ved godt, at når jeg kommer engang imellem og præsenterer: ja, nu har vi fået den her ekstra ting vi skal tage stilling til – hvad tænker I om det f.eks.? Og så... ja... så er det ikke altid, det er det jeg sådan rigtig tænker, så er det nok nogle gange, hvad jeg tænker, der så kommer ud af det, altså... Det handler meget om, at jeg har medarbejderne med hele vejen rundt, for at have et ordentligt arbejdsklima (...) Men der kan man sige at der har jeg ofte fået – altså hvis jeg kan forklare det rigtigt – en forståelse fra medarbejderne om at det kan være sådan, ik’?

Han slipper således af sted med både at forholde sig kritisk opad til, fortolke styringsværktøjet ind i institutionen og få en forståelse fra medarbejderne om det forestående.

Institutionsleder F oplever ikke at styringsværktøjer og kontrol er uforenelige størrelser, når først, de to størrelser har været igennem hans analyse- og redigeringssystem:

(...) jeg betragter det som et redskab som kommer udefra, som jeg så må forholde mig til og bringe ind i forhold til min selvledelse.

Institutionsleder F afviser ikke som sådan, at der er et paradoks mellem selvledelse og styring – han lader sig i stedet udfordre af det. Han vil gerne kaldes en dobbeltstrateg, og han lyder nærmest begejstret, når han fortæller om hvordan han har afluret et styringsværktøj dets hemmelige potentiale:

(...) Da jeg fandt ud af det, gav det en meget større frihedsgrad i at kunne beslutte ting. Den viden har jeg så holdt for mig selv kan man sige.

Set i lyset af vores problemformulering og det ledelsesparadoks vi ser, så lykkes institutionsleder F med at skabe sammenhæng. Hans løsningsmodeller baserer sig på devisen: Den kloge narrer den mindre kloge. Afhængig af den aktuelle situation vælger institutionsleder F sin konkrete strategi.

10. Teori om isomorfi

Den nyinstitutionelle organisationsteori vil forklare organisationers udvikling og adfærd. Den tager ikke afsæt i overordnede samfundsmæssige årsager som for eksempel samfundets stigende kompleksitet eller i lederens strategiske ageren i praksis og på interaktionsniveau. Teorien lægger sig midt imellem makro – og mikroforklaringer med et fokus på de institutioner, myter og rationaler, som organisationer skaber, reproducerer og spreder inden for deres arbejdsfelt – det organisatoriske felt.

Når vi har valgt at finde svar på vores problemformulering også med disse teoretiske briller, er det fordi teorien nærmest sprang i hænderne på os, da vi, som beskrevet på side 7, sad der i sofaen og undrede os over, hvorfor offentlige ledere var så ens. Man kan sige, at den nyinstitutionelle organisationsteori valgte os. Denne teori beskæftiger sig nemlig med begrebet isomorfi, som er en homogeniseringsteori, der forklarer, hvordan forskellige processer tvinger en enhed i en population til at gøre som de andre enheder, der er underlagt samme miljø.

Inden vi redegør for disse mekanismer, skal vi kort berøre nogle væsentlige aspekter ved det institutionelle blik på organisationers adfærd og udvikling. Vi vil hermed opstille en teoretisk spejling på mesoniveau af det teoretiske blik, som vi på mikroproces niveau opstiller med teorierne om styringsværktøjer. De to teorier er begge konstruktivistiske. De stiller begge skarpt fra hver deres ståsted – ude og inde af organisationen – på de selvfølgeligheder, som er så svære at få øje på. Hermed tilbyder de en kritisk og refleksiv tilgang til det, der synes at være et paradoks ved offentlig ledelse i dag.

Nyinstitutionel organisationsteori gør opmærksom på organisationens paradoksale adfærd: Organisationsmodeller, teknologier og styringsværktøjer opretholdes eller spredes uden at de beviseligt er effektive. Ledere og politikere efterspørger data, som aldrig bliver brugt. Afdelinger og funktioner oprettes uden at blive koblet til organisationen som helhed eller dens drift. Strategier, visioner, værdier udarbejdes uden at blive implementeret. Dyre konsulentbesøg og seminarer afholdes uden at blive brugt til noget. Evalueringer udfærdiges uden at blive brugt til noget. Ud fra disse observationer opstiller den nyinstitutionelle tilgang sin teori. Man kan også sige at teorien forsøger at svare på to spørgsmål. Det er spørgsmål,

som ligger i forlængelse af vores problemformulering: Hvorfor overlever og spredes tilsyneladende ineffektive organisationselementer? Og hvorfor ser organisationer så ens ud?

Først og fremmest tager den nyinstitutionelle teori afstand fra opfattelsen af organisationen som en rationel og funktionel indretning til opgaveløsning. Meyer og Rowan mener, at organisationers formelle struktur ikke så meget afspejler de opgaver, som organisationen har til formål at løse, som de afspejler bestemte forestillinger i organisationens omgivelser.

*Organizations are driven to incorporate the practices and procedures defined by prevailing rationalized concepts of organizational work and institutionalized in society. Organizations that do so increase their legitimacy and their survival prospects, independent of the immediate efficacy of the acquired practices and procedures.*⁴⁵

Organisationen må altså fremstå legitim for at overleve. Legitimitet opnår man ved at blive en del af de forestillinger om rationel adfærd, som gennemvæver de organisatoriske omgivelser. Dette er de ”rationaliserede myter”, som John Meyer og Brian Rowan kalder de mentale konstruktioner af virkeligheden, som alle synes at tage for givet.

Et eksempel på en rationaliseret myte i Københavns Kommune kunne være opfattelsen af, hvad der er god personalepolitik. Alle medarbejdere skal tilbydes en MUS hvert år og denne medarbejderudviklingssamtale anses for en indiskutabel del af hele Human Ressource Management ideologien. Den leder, der med 30 medarbejdere skal gennemføre 1,5 til 2 timers samtale med forberedelse og opfølgning pr. medarbejder, har således en tvungen arbejdsopgave på ca. 100 timer.

Da det på ingen måde er sikkert, at denne MUS teknologi sikrer den mest effektive udnyttelse af medarbejderens ressourcer eller på anden måde kan opfylde krav om effektivitet eller målopfyldelse, er det tvivlsomt, om MUS er den rette teknologi for opgaveløsningen. Ikke desto mindre bliver den organisation, der vil fremstå som en moderne organisation med en moderne personalepolitik nødt til at anvende MUS for at beskytte sig mod kritik og sanktioner – eller mere positivt formuleret for at opnå status og legitimitet.

⁴⁵ Kjær, Peter: ”Et institutionelt begreb for forandring”, Uploaded på Copenhagen Business Schools Sitescape side 44.

Nyinstitutionel teori problematiserer selvfølgeagt og næsten indiskutable praksisser, værdier, teknologier og modeller som f. eks. denne MUS samtale.

John Meyer og Brian Rowan taler om dekobling som det fænomen, at man på forskellige måder søger at undgå, at de formelle strukturer, der afspejler omgivelsernes rationaliserede myter, kommer til at få konsekvenser for organisationens kerneaktiviteter. For at undgå ineffektivitet og konflikt må organisationen hele tiden undgå at formelle krav og modeller slår igennem dagligdagens aktiviteter. Samtidig må organisationen finde en måde at kommunikere eller vise, at de er legitime og tilpassede på alle måder. Når en organisation har dekolet, kan det være et problem at blive kigget efter i kortene, som det f.eks. er tilfældet med de mange tilsyn, der finder sted i Københavns Kommune.

John Meyer og Brian Rowan understreger, at alle organisationer ikke er institutionaliserede i samme grad. Det afhænger af, hvor organiserede omgivelserne er, og af hvilke institutionaliserede myter, der gennemsyrrer omgivelserne og af styrkeforholdet mellem den enkelte organisation og omgivelserne.

Paul J. DiMaggio & Walter W. Powell forsøger at præcisere de mekanismer, der spreder omgivelsernes krav til organisationen.

"Isomorphism is a constraining process that forces one unit in a population to resemble other units that face the same set of environmental conditions"
⁴⁶.

Begrebet "isomorfisme" betyder, at noget antager samme form. Organisationsformerne bliver altså ikke mangfoldige og forskelligartede, som man skulle forvente i forhold til både de mange forskellige opgaver og til selvledelsesbegrebet. De bliver derimod meget ens.

Overordnet omtaler Paul J. DiMaggio & Walter W. Powell to former for isomorfi:

⁴⁶ DiMaggio, Paul J. og Walter W. Powell (1983): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*", The University of Chicago Pres.

1. **Konkurrerende isomorfi.** Denne type isomorfi kan være markedsskabt og handler om at en bestemt organisationsform opstår i fri og åben konkurrence med andre, men viser sig at være mest effektiv og derfor udkonkurrerer andre i feltet.

2. **Institutionel isomorfi.** Denne type isomorfi er relevant for denne opgave, da vi ikke har at gøre med en ”perfekt konkurrencesituation”, men derimod med fremvæksten af forskellige moderne samfundsinstitutioner, som udsætter en organisation for et legitimitetspres – snarere end for et konkurrencepres. Det handler om politisk magt og institutionel legitimitet.

Hvis man skal forstå, hvordan organisationer drives i retning af bestemte organisationsformer og strukturer, må man forstå det organisatoriske felt og dets dynamikker. For der er en sammenhæng mellem organisatoriske felters organisering og institutionel isomorfi.

Der kan identificeres tre mekanismer, der udløser isomorfi:

1. **Tvangs-isomorfi.** Denne type isomorfi kommer bl.a. af det formelle og uformelle pres fra andre organisationer, som den givne organisation er afhængig af eller samhørende med – enten kulturelt eller socialt. Det kan være fra bevilgende offentlige myndigheder og presset kan ske både gennem forventninger, lovgivning og samarbejde.

2. **Mimisk isomorfi.** Denne isomorfitype kan bl.a. opstå, hvis en organisation befinder sig i en usikker situation. Dette kan enten være fordi målene er for ambitiøse, uklare eller at der er usikkerhed om sammenhængen mellem mål og midler. Det kan også skyldes, at udviklingen i omverdenen gør, at organisationens eksistensberettigelse bliver uklar. I denne situation kan det være lettest og billigst at orientere sig mod en ”succesmodel” frem for at gennemføre lange og besværlige undersøgelser og processer selv. Man kan imitere en organisation med succes helt eller delvist og indføre nye arbejdsgange og nye teknologier, der viser, at man i sin organisation har styr på tingene.

3. **Normativ isomorfi.** Normativ isomorfi er især begrundet i professionalisering. Dels en professionalisering som kan skyldes teknologiske og metodemæssige udviklinger. Men også en professionalisering der kan siges at bunde i, at mange

organisationer rekrutterer deres ledere og medarbejdere indenfor det samme område/market ⁴⁷.

Som en sidste pointe i teorien om isomorfi skal det nævnes, at det især er organisationer, der producerer produkter eller ydelser, der er vanskelige at måle, som i særlig høj grad er underlagt et pres fra deres omgivelser for at fremvise institutionaliserede myter.

Velfærdsinstitutioner er præget af komplekse interrelationer, som ikke virker på markedsvilkår. Det vil sige, at de ikke har et "output", der relativt nemt kan vurderes. De kan altså ikke bare indgå på markedsvilkår, hvor effektivitet ofte er ensbetydende med succes. Organisationer, som arbejder med f.eks. undervisning, pleje, kultur og socialhjælp bliver derfor ikke vurderet på deres output, men på om de anvender legitime institutionaliserede elementer.

Når der sker en sådan glidning fra outputbaseret effektivitetsvurdering til proces- og strukturbaserede effektivitetskriterier, så anvender man vurderinger af hvordan produktionen er indrettet, og hvordan den forløber, som indikatorer for, hvorvidt der effektivt frembringes produkter eller ydelser af høj kvalitet. Pointen bliver her, at organisationer, der leverer "bløde produkter" typisk befinder sig i stærke institutionelle omgivelser.

Velfærdsorganisationer skal derfor konstant afkode deres omgivelser for, hvilke institutionelle myter, der eksisterer, og hvilke skift der sker i disse, med henblik på at kunne fastholde egen legitimitet.

⁴⁷ DiMaggio og Powell (1983): The iron cage revisited: "Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields"

11. Anden analyse – isomorfi

Vi har nu set, hvordan de 6 institutionsledere på hver deres måde lykkes med at håndtere paradokset – selvledelse og styring.

Når vi nu tager nyinstitutionelle briller på, kan vi ikke lade være med at trække på smilebåndet af, at samtlige 6 institutionsledere svarer: ”Ja, jeg har selvledelse”. Hvis nu alle 176 institutionsledere i Socialforvaltningen, siger: ”Ja, jeg har selvledelse”, ligner det så ikke en ensretning. Hvor styringen kommer fra, kan der være forskellige bud på?

Måske er den et ekko af den ledelsesretorik, som Betina W. Rennison taler om? For hvem melder sig som den leder, der ikke har selvledelse? ”Goddag, jeg er en kopi”. Måske er det normativ isomorfi? Vi har jo lært på Copenhagen Business School, at moderne ledelse er selvledelse. Eller er der tale om mimetisk isomorfi, når vi usikre på alle de krydspres vi er udsat for, jf. Kurt Klaudi Klausens beskrivelse af den offentlige ledelseskontekst, ser os om efter succesrige organisationer, hvis ledere italesætter sætter sig selv, som suveræne ledere, altså i en selvledelsesretorik? Eller er der tale om tvangsmæssig isomorfi, når man føler sig presset – måske formelt, måske uformelt – til at fremstille sig selv på den eneste legitime måde, der i dag kan udløse fastholdelse og forfremmelse inden for offentlig ledelse.

Med den nyinstitutionelle organisationsteori vil vi på ny belyse den paradoksale adfærd, som vi finder inden for offentlig ledelse. Denne gang ikke på mikroniveau, men på det organisatoriske niveau. Herfra ser paradokset sådan ud: teknologier, modeller og styringsværktøjer bruges af organisationerne og spredes inden for det organisatoriske felt, uden at de er bevist effektive. Der indsamles data, udarbejdes evalueringer og dokumenteres, uden at det bliver brugt centralt. Når alle disse organisatoriske handlinger tilsyneladende ikke udfylder en funktion i forhold til målopfyldelse, må vi lede efter andre funktioner.

På nær en enkelt så har alle de institutionsledere, vi har interviewet eksempler på, at de bruger styringsteknologier, som de ikke kan se et funktionelt behov for. Samtlige af disse ledere er bevidste om, at de ved at bruge disse værktøjer opnår legitimitet. Enten i forhold til den Centerledelse de er en del af eller i forhold til Socialforvaltningen.

Ræsonnementerne kan se ud som følger. Her er det institutionsleder A:

Institutionsleder A har ikke brug for de to styringsværktøjer, magtanvendelseskemaer og regler for medicin håndtering, da han har sine egne metoder, der virker. Han har altså ingen intentioner om at lede specifikt på disse områder, da han vurderer dem som håndterbare.

Institutionsleder A fremstiller sig selv som den suveræne leder, der leder på baggrund af sin erfaring, så selv hvis han ville have fokus på disse områder, havde han ikke brug for hverken teorier eller redskaber. På spørgsmålet om, hvad han styrer med og efter, svarer han:

Det der virker. Altså på det pædagogiske område der har vi mange års erfaringer med at arbejde med autister her på stedet...(...) Og så ser vi også på, hvordan det virker i dagligdagen. Sådan personalestrategisk, økonomistyring og personaleledelse – altså det er jo erfaring – det er, hvad der virker. Jeg har været her i (x-antal år, de x-antal som leder, red.) og har været igennem rigtig mange omstruktureringer. Også nogen jeg selv har taget initiativ til. Og har prøvet rigtig mange modeller i forhold til vagtplanlægning og i forhold til ledelsesstruktur, så jeg føler, jeg har et rimelig godt syn på, hvad der virker, og hvad der ikke virker (...) Jeg har ikke sådan nogen teoretiske modeller.

Og alligevel anvender institutionsleder A de samme styringsværktøjer, som alle andre i Centerledelsen. Når han bruger disse styringsværktøjer, er det altså ud fra et andet rationale end det, der overordnet driver ham, nemlig det, der virker – det funktionelle.

Institutionsleder A anvender styringsværktøjerne som legitimering af sin ledelse. Han oplever et både formelt og uformelt pres i den centerledelse, som hans institution er en samhørende og afhængig del af.

Det betyder, at når jeg f.eks. i vores eget center er til møder, så har jeg mulighed for at snakke med nogen om det, som også mener, det er vigtigt. Eller i hvert fald er blevet tvunget til at synes, det er vigtigt. Det betyder det. Det betyder, at jeg ikke selv behøver at lave et magtanvendelsescirkulære, det får jeg fortrykt derinde fra forvaltningen, som indeholder alt hvad det skal indeholde. Der er en jurist, der har læst det igennem, og som er meget dygtigere end mig. Så det betyder det fælles fokus.

Det er institutionsleder A's svar på spørgsmålet om, han er den eneste i Centerledelsen, der anvender styringsværktøjer på området magtanvendelse og medicinering.

På medicinområdet indsættes også en teknologi, som skal gøre det muligt at håndtere administration og dosering af medicin. Det må forudsættes at dette styringsværktøj indføres med henblik på at gøre netop medicinområdet til genstand for ledelse, fordi medicin hidtil har været uhåndterlig. Redskabet sælges derfor fra centralt hold, Københavns Kommune, som et redskab for institutionen til at håndtere et problem. Institutionsleder A fortæller:

Dengang jeg startede på (institutionen, red.), der havde vi medicinen liggende i et skab, der lå den i medicinæsker med cpr. numre på, så tog man det ud, og stillede det i nogle pilleglas på et bord i en halv time inden, beboerne kom ned og spiste. Der var masser af steder, det kunne gå galt. I dag, der har vi et system, hvor at der er meget få steder, så vi har aktivt søgt at minimere de steder, hvor det kunne gå galt (...) de 99,9 % af tilfældene fik de den medicin de skulle, og de gange, de ikke gjorde det, der ringede vi til vagtlægen. Det var sjældent, det var særlig alvorligt.

På spørgsmålet om, der er sket fejlmedicinering på institutionsleder A's institution, svarer han:

Nej, jeg kender ikke mange eksempler. Jo, det eksempel jeg giver der med, at der sker en fejlmedicinering, det gør der, det er mennesker, der skal gøre noget, og så sker der nogle gange fejl. Men nej, jeg kender ikke eksempler på alvorlige ting.

Institutionsleder A har ikke brug for dette instrument til opnåelse af effektiv styring mod at undgå fejl i medicinbehandling. I hans styringsforståelse, virker/virker-ikke, kan medicinbehandling kun tolkes som et overflødigt styringsværktøj. Ikke desto mindre bruger han det og opnår derved den legitimitet som han har brug for som en del af Centerledelsen.

Institutionsleder C har følgende kommentarer til sin brug af styringsteknologien, der er målrettet medicinbehandling:

Fejlprocenten er ikke anderledes. Jeg har selv noget statistik længere tilbage, der er ingen forskel. Jeg synes ikke det ændrer på virkeligheden. Jeg synes, der har været en meget ansvarsbevidst handling fra personalets side – tidligere også – derfor ser jeg heller ikke en forskel.

Styringsværktøjet kommer altså ikke ind i institutionsleder C's institution for at løse et problem, der ikke kunne håndteres før. Men der kan være andre grunde til, at institutionsleder C alligevel bruger det:

Altså jeg kan jo godt følge langt hen ad vejen at man har brug for den kontrol i vores forvaltning. Og det kan vi jo på baggrund af alle de historier der har været ude i den store danske presse, hvor vi jo også har været en del af det. Vi har jo også været inde og blive slagtet i Berlingeren. Og det gør man... jeg kan jo godt forstå, at man har brug for at vide at tingene er i orden. Hvis vi ikke dokumenterer at det er i orden, så kan vi ikke svare tilbage. Fordi det er jo ikke fordi tingene ikke er blevet gjort tidligere, de er bare ikke dokumenteret. Vi har ikke haft et skema, hvor vi har krydset af, og sat initialer på at nu har vi gjort sådan. Vi har gjort tingene. Og derfor så tænker jeg at der er nogen over os, der har brug for at ha' noget mere styring end... i hvert fald en synlig styring end de har haft tidligere.

Institutionsleder C giver her tydeligt udtryk for, at det ikke er ham, der har behov for kontrol samtidig med, at han anerkender behovet for kontrol ovenfra. Institutionsleder C identificerer sig med forvaltningens behov for kontrol. Pressesager skal undgås – og i den kontekst handler det om, at optræde og vise sig som en ansvarlig del af helheden SOF. Ved at kunne dokumentere, at alt er gjort for at undgå fejl, opnår institutionsleder C legitimitet for sin ledelse og sin institution.

Også de øvrige institutionsledere er bevidste om, at man bliver nød til at hyle med de ulve man er iblandt:

Jeg vil hellere gøre det på en anden måde(...) men der er nogen regler, nogen udefra kommende krav om, hvordan vi gør det.
(Citat institutionsleder B)

Det er ikke vigtigt, om det er noget jeg har brug for eller ikke.
(Citat institutionsleder D)

Det er jo vigtigt, fordi at det bliver sagt det er vigtigt.
(Citat institutionsleder E)

(...) Men jeg kan specielt bruge det, fordi det hænger sammen med den forventning jeg bliver mødt med fra min arbejdsgiver.

(Citat institutionsleder E)

(...)Jeg er nødt til at tage hensyn til de der ting, som et nødvendigt onde (...)

(Citat institutionsleder F).

Disse eksempler på brug af styringsværktøjer, der ikke opleves at have en funktion i forhold til målopfyldelse af institutionslederne viser, hvordan institutionslederne legitimerer sig ved at blive en del af de forestillinger om rationel adfærd, som gennem centerledelsen er formidlet fra Socialforvaltningen, som igen er en afhængig og samhörig del af Københavns Kommune, som igen er en afhængig og samhörig del af dansk velfærds politik, som en social og mental konstruktion.

Overordnet set handler det om sikkerhed, som en selvfølgelig og dermed rationel adfærd der skal styres efter. Sikkerhedsskabende foranstaltninger som regler for medicinbehandling og procedurer for magtanvendelser bliver indskrevet i en rationel myte, hvor sikkerhed bliver en uangribelig værdi. Hvis man som institutionsleder mener, at kunne håndtere magt og medicin ud fra andre rationaler end sikkerhed fremstår man i bedste fald som ufornuftig i værste fald som uansvarlig.

Der er her tale om tvangsmæssig isomorfi, fordi institutionslederne ikke har mulighed for at vælge disse styringsteknologier fra. De er en del af den lovgivning, som institutionerne er underlagt. Af institutionsledernes udtalelser fremgår det, at der er tilsyn knyttet til brugen af disse styringsteknologier:

Altså, vi har jo alle de her tilsyn, jeg tror jeg har haft 6 – 7 – 8 tilsyn på de sidste tre måneder, og hvis jeg kommer ud af disse uden anmærkninger, så får jeg arbejdsro, fred og ro.

(Citat institutionsleder D)

Med den nyinstitutionelle teoris dekonstruerende blik kan vi få øje på andre praksisser og værdier, som ellers umiddelbart kunne forføre os til at tro på universel fornuft.

Alle institutionslederne taler om ”børnene” og ”autismepædagogik”, når vi beder dem fortælle om egne mål for deres organisation. Deres vision og strategi. Det kan umiddelbart se ud som almindelig sund fornuft, eftersom de alle er forstandere på en døgninstitution for børn med autisme. Da vi imidlertid ikke interesserer os for – og derfor ikke spørger til – deres brugere og deres ydelser, men derimod til deres strategiske ledelse, til ledelsesrummet i teori og praksis, så kunne man godt forvente på deres ledelsesniveau, at de ikke omtalte børnene og pædagogikken. De har forskellige prioriteringer og taler om mange mål, men 5 ud af 6 fortæller uopfordret om deres kerneydelse. Og dette til trods for, at det næsten intet fylder i ledernes dagligdag, ud fra hvad de taler om i interviewet.

Institutionsleder E fortæller:

(...)Min centerleder har netop opfundet det logo, som hun har sat under sin signatur på enhver mail, så er der et lille hjerte, og så står der: Vi er her for børnene. (...).

Når Centerlederen vælger at gøre det, der næsten er en pleonasme i konteksten Center for Børn, så peger det indirekte, men desto tydeligere på, at der kunne være andre grunde til at man var på arbejde på institutionerne for børn med autisme. Hvad det kunne være, skal vi ikke gætte på, men der må være nogen, der har tillagt Centerledelsen andre grunde, siden det er nødvendigt at understrege denne selvfølgelighed.

Er der her tale om et eksempel på mimetisk isomorfi, når institutionslederne ”husker” at omtale børnene, som årsagen til at alle er i Center for Børn med Handicap?

Et sidste eksempel på isomorfi kunne være institutionsledernes meget klare loyalitet mod deres offentlige arbejdsgiver. På spørgsmålet om de ville stå offentligt frem med en klage over forhold på deres institution, svarer alle at det ville de aldrig gøre, så hellere sige deres stilling op. Igen kunne man indvende, at dette er sund fornuft i en offentlig kontekst, hvor man som leder er repræsentant for et system. Når man oven i købet har selvledelse, kan man sige, at det er sig selv – sin egen ledelse – man kritiserer ved at stå frem.

Men er der ikke her tale om en gradbøjning af ytringsfriheden, som alle offentlige ledere accepterer: Hvis man er en del af et system, kan man ikke kritisere selve systemet. Her kan både være tale om tvangsmæssig isomorfi, idet vi alle ved, at vi risikerer, at miste enten troværdigheden eller jobbet, eller mimetisk isomorfi, fordi vi ser, at ingen andre gør det – uden konsekvenser.

Vi kan ikke dy os for afslutningsvis i denne gennemgang af homogeniserende mekanismer at komme med et eksempel på noget, der ved første øjekast lignede en enkelt institutionsleders originale Ole Opfinder løsning, men som ved nærmere eftersyn viste sig at være på alle institutionerne. Vi er klar over, at denne iagttagelse ikke har samme vægt, som vores øvrige eksempler, der baserer sig på interviewene. Denne observation gjorde vi nemlig tilfældigt på institutionerne. På indersiden af alle indgangsdøre til institutionerne var et system bestående af to smæklåse, hvoraf den ene sad så højt, at den kun kunne nås af en voksen. Låsene skulle drejes i hver sin retning for at døren kunne åbnes.

Børnene må ikke være låst inde, da der ikke er tale om sikrede institutioner, men de må heller ikke kunne komme ud, da de kan gøre skade på sig selv eller blive væk. Det er en ”Frejas gåde”, der her skal løses. Ligesom hun fik at vide, at hun skulle møde nogen, og dog påklædt, så skal børnene hindres udgang, uden at dørene må låses. Denne absurditet havde institutionerne løst som ovenfor med smæklåsene og tænkt at ingen udviklingshæmmet autist kunne flygte ud af denne dør. Alligevel slap et barn ud og blev fundet på den nærliggende motorvej. Han havde stillet en stol op og drejet låsene i hver sin retning. Efterfølgende satte alle institutioner elektronisk dørkontrol med kodelås op i loftshøjde over dørene. Men der er ikke låst!

Isomorfi viser hvordan ensretning kan finde sted, fordi lederne inden for Centerledelsen er drevet af ønsket om og behovet for at legitimere sig i det organisatoriske felt. Det er denne legitimering, som deres selvledelse forholder sig til.

12. Opsummering på analyserne

Vi har bevidst analyseret de 6 institutionsledere hver for sig i den første analyse af styringsteknologier. Det har vi gjort, fordi vi var på udkig efter den enkelte institutionsleders ledelsespraksis. Vi ville nemlig give os selv de bedst mulige betingelser for på mikroniveau at identificere de to fænomener: selvledelse og styring. Sidst men ikke mindst var vi interesserede i sammenhængen mellem de to størrelser. Med andre ord ville vi aflure ledernes måder at håndtere paradokset mellem selvledelse og styring på. Denne øvelse krævede, at vi kunne følge den enkeltes fortolkninger, rationaler og bevæggrunde igennem interviewet, og vi tror også, at denne metode frem for en tværgående analyse har gjort det nemmere for læseren at følge os i vores overvejelser og analyser.

De enkeltstående analyser har vist, at der både er selvledelse og styring på de 6 offentlige institutioner. De 6 institutionsledere italesætter sig selv med selvledelsesretorikken og viser da også, hvordan det netop i kraft af deres forskellighed er muligt at være ens på forskellige måder. Det betyder jo også, at ensartetheden kun er det overfladiske udtryk for at styringsgrebet, som ligger i styringsteknologierne og i homogeniseringsteorien har haft succes med at styre institutionslederne ved at få dem til at styre sig selv.

Et spadestik dybere får vi et sjældent indblik i de overvejelser og anfægtelser, som er vilkårene for offentlige ledere, der leder i en kontekst af daglige krydspres og polyfone krav og forventninger. Det er her vi ser, hvordan det kan gå til, at man både kan give Kejseren hvad kejserens er og Gud hvad Guds er. Det er her, der handles med paradokser, vurderes, legitimeres, redigeres, hykles, dobbelttænkes og mange andre kneb, som overskrider den umulige grænse mellem både at blæse og have mel i munden. Disse 6 ledere kan både være en elefant og en giraf på en gang

På ironisk vis skulle det vise sig, at vi kom frem til den diversitet, vi havde så svært ved at acceptere i den officielle italesættelse af ledelsesbegrebet. Men ikke helt som beskrevet i lærebøgerne eller de anerkendte empiriske analyser, for det var gennem styringsgrebet, at vi fandt frem til diversiteten. Det var klemt inde mellem selvledelse og styring, at den offentlige leder viste sit individuelle jeg.

Nu hvor analyserne har været adskilt, skal de samles, for der danner sig et mønster ud af analyserne af enkeltpersonerne, som består af ens udsagn, fortolkninger, iagttagelser og billeder, som kalder på et samlende blik. Ikke fordi de bliver styret af styringsteknologier, hvad de gør, heller ikke fordi de ensrettes af træk fra deres omgivelser, hvad de gør, og heller ikke fordi sociale teknologier skaber ens handlerum på institutionerne, hvad de gør, men fordi al denne styring peger et bestemt sted hen.

Flere af analyserne viser, at den overordnede styring, som institutionslederne er udsat for har et styringsmål, der handler om sikkerhed. Vi har i næsten alle analyserne kunnet identificere en ledeforskel mellem ordpar som sikkerhed/farlighed, sikkerhed/frihed, sikkerhed/styrbarhed, selvledelse/styring, sikkerhed/risiko etc. Vi har beskrevet hvordan den overordnede styring fra Socialforvaltningens side skete gennem styringsværktøjer, som kunne betragtes som forvaltningens forsøg på at få institutionslederne til at styre sig selv gennem værktøjernes aktive ledelsespotentiale. Vi har også vist hvordan institutionslederne kun kunne opnå legitimitet ved at blive en del af de rationaliserede myter, som de fandt i deres omgivelser.

Vi har altså at gøre med en bestemt form for styring, som omfatter det der har med påvirkning af de generelle rammer for adfærd og ledelse at gøre. Disse iagttagelser minder meget om de dispositiver, som Foucault taler om. Dispositiverne er de styresystemer, der baner vejen for konkrete former for ledelse. Ifølge Foucault foregår ledelsen aldrig i et tomrum, men i på forhånd formaterede rum. Det vil sige rum, hvor et eller flere styresystemer er til stede. Rationel ledelse er håndteringen af de problemer, som dispositiverne udstikker efter de løsningsmodeller, som dispositiverne foreslår.

Vi kan nu også forstå de rationaliserede myter som et dispositiv, som de offentlige ledere skal indskrive sig i, som det f.eks. er tilfældet med de to styringsværktøjer, vi har haft fokus på. Som vi beskrev, så er det ikke muligt at stille spørgsmålstejn ved håndteringen af medicin og magt, fordi den styrer mod sikkerhed. Styringsværktøjerne kan for sin del forstås som strukturering af andres mulige handlerum.

Som vi ser det, er ledelsen af de 6 institutioner spejlet i det styresystem, som Foucault kalder sikkerhedsdispositivet. I dette dispositiv er sikkerhed og frihed koblet sammen. Ifølge Foucault handler liberalismen om hele tiden at bearbejde frihedstrusler fra individer, der er blevet eller er på vej til at blive friset. Når individet er friset skal det på en gang beskyttes, samtidig med at det opfattes som en trussel. Det er derfor at liberale samfund er meget sikkerhedsfokuserede.

Denne mekanisme ligner det vi ser, når ansvar og kompetence er lagt ud til den enkelte institutionsleder. Denne frisættelse er farlig, fordi den er ustyrlig. Derfor må Socialforvaltningen hele tiden sikre sig, at institutionslederne styrer sig – og deres institutioner. Dette sker blandt andet gennem styringsteknologier, som bliver det styringsgreb hvormed den liberale sikkerhedspolitik forsøger at styre selvledelsen ind i bestemte baner.

Når nogle af institutionslederne beskriver deres institutioner som katastrofelandskaber og medarbejderne, som potentielle faremomenter og sikkerhedsrisici, så ligner det sikkerhedsdispositivet, der konstituerer det værende som usikkerhed eller som en trussel mod det frie. Der skal forebygges at skader eller overtrædelser sker. Derfor skal sikkerhedssamfundet ikke blot lokalisere det farlige, det må også forebygge det med disciplinering. På institutionerne så vi, hvordan alle blev til faremomenter, der skulle håndteres og disciplineres. I sidste ende blev selve ledelsen udsat for mistanke.

13. Konklusion

Når offentlige ledere er så ens skyldes det, at de bliver styret. Denne konstatering står umiddelbart i modsætning til italesættelsen af moderne ledelse som netop selvledelse. Man kan ikke lede selv og være styret på en gang. Lige så lidt som man kan blæse og have mel i munden på én gang.

Empiriske analyser af Betina W. Rennison og Kurt Klaudi Klausen hævder at moderne ledelse er selvledelse. Selvledelsessemantikken udfolder et ledelsesbegreb, som handler om selvreference, strategisk ledelse og diversitet. Dette kan jo ikke forklare, hvorfor vi rent faktisk ser, at offentlige ledere er ens. Tværtimod kan det synes som om at disse analyser modsiger vores iagttagelser.

Vi mistænkte, at der var noget andet på spil i offentlig ledelse, som ikke kunne forstås i en selvledelsessemantisk optik, og at vi derfor måtte anlægge nogle andre og supplerende perspektiver. Vi besluttede at nærme os virkeligheden på et andet og mere praksisnært niveau end de kontekstrettede analyser, som udelukkende dømte moderne ledelse med begreberne polyfon, selv og kombinatorik – altså diversitet og selv som nøgleordene i en selvretorik. Man kunne også tale om en frihedssemantik.

I vores supplerende lille empiriske undersøgelse af 6 institutionsledere i Københavns Kommune bekræftes retorikken. Alle omtaler de deres ledelse som selvledelse. Så Betina W. Rennison og Kurt Klaudi Klausen har ret. Offentlige ledere driver selvledelse.

Undersøgelsen viser dog også noget andet. Analyser af de 6 institutionslederers faktiske handlinger viser, at de bliver styret. Denne styring foregår indirekte og på afstand. Vi har peget på to mulige svar på, hvordan styring kan finde sted i en frihedsdiskurs.

Det ene svar handler om styringsværktøjer. Disse redskaber italesættes, som rammen om institutionslederens selvledelse, men viser sig i praksis, at blive sociale teknologier, som i høj grad er med til at konstituere handlerummet på institutionen, fordi handlerummet afsætter de strategiske muligheder og begrænsninger for selvledelsen. Ved hjælp af Christian Tangkjærs

perspektiver på styringsværktøjer, fremanalyserede vi tre måder at forholde sig til teknologierne på hos institutionslederne:

Først og fremmest iscenesættes teknologierne af Københavns Kommune som faciliterende værktøjer til lederens selvledelse. Dette blik på styringsværktøjer er et instrumentelt blik, der har fokus på det funktionelle, det vil sige på hvilke mål, man som leder kan nå med det pågældende værktøj. I praksis oplevede mange af institutionslederne, at de ikke havde brug for et givent værktøj, fordi det ikke tilbød hjælp til at håndtere et problem, som de ikke på forhånd kunne håndtere. Når de alligevel valgte at bruge værktøjet, var det ud fra et institutionelt blik. De aflæste den kontekst, som fortalte dem at gennem brugen af det givne værktøj kunne de opnå legitimitet for deres institution. Og deres ledelse.

Med et tredje og strukturelt radikalt blik på styringsværktøjer, fik vi med Niels Thygesens og Henrik Frimors teorier om styringsværktøjer øje på, hvordan disse redskaber i praksis sætter fokus på de områder, der er legitime at gøre til genstand for ledelse. Hermed omdannes både ledelse og medarbejdere til aktører, der passer ind i det handlerum, der er afsat af teknologien. Styringsværktøjerne er ikke neutrale, men ses i dette perspektiv derimod som selvstændige aktører. Man kunne sige, at det er styringsværktøjerne, der her styrer lederen og ikke lederen der med styringsværktøjerne styrer organisationen.

Det andet svar på spørgsmålet om hvordan styring kan finde sted i en frihedsdiskurs handler om isomorfi. I følge denne homogeniseringsteori sker der det, at institutioner inden for det samme organisatoriske felt kommer til at ligne hinanden. Isomorfi og styringsværktøjer set i institutionelt perspektiv er to sider af samme sag. Med det institutionelle blik på styringsværktøjer vægter vi institutionslederens evne til at legitimere sin organisation ved at vælge de rigtige løsninger på de rigtige problemer. Ved at anlægge isomorfibegrebet, står vi uden for institutionerne og ser på resultatet af deres handlinger på makroplanet i det organisatoriske felt. Resultatet er dog det samme, nemlig ensretning.

Betina W. Rennison og Kurt Klaudi Klausen har altså ikke ret.

Nu har vi sagt, at Betina W. Rennison og Kurt Klaudi Klausen har ret. Og vi har sagt, at de har ikke ret. Vores analyser på mikroniveau viser, at begge dele er sandt. For vi har at gøre med et paradoks.

Vores konklusion på de empiriske analyser bliver derfor et **"både og"**. Der er selvledelse og der er styring. De empiriske kontekstanalyser har altså både ret og uret. Tilbage står moderne offentlig ledelse som et paradoks. Vi har givet nogle svar på, hvordan man styres i en frihedssemantik, som også er en selvledelsessemantik. Vi har peget på styringsværktøjer som den sociale teknologi, der set i et radikalt perspektiv får selvstændig aktørstatus og således er i stand til at konstituere handlerummet for ledelse. Vi har også peget på fænomenet isomorfi som en anden forklaring på ensretning.

Vi er således med et **"både og"** i vores empiriske bagage kommet frem til vores spørgsmål igen: Hvordan hænger selvledelse sammen med styring?

Det er netop vores pointe, at offentlige ledere faktisk får det til at hænge sammen, som ikke kan hænge sammen. At det er denne håndtering af paradoksledelse, der er moderne lederes strategiske kompetence. Ganske vist kan man ikke både have mel i munden og blæse på en gang. Men når det nu kræves – når det nu er vilkårene, så må man hellere se at komme i gang med at lære det. Humlebien kan jo heller ikke flyve. Den ved det bare ikke selv. Derfor gør den det. Vi foreslår ikke, at vi tager det paradoksale ledelsesvilkår på os som skæbne. Vi tror ikke, at vi har samme mulighed for overlevelse som den ureflekterede humlebi. Men vi tror på, at den kan være et forbillede på det umuliges kunst. Denne kunst forudsætter en sofistikeret tilgang, hvor selvindsigt, refleksion og analyse er vigtige redskaber i det dobbeltstrategiske spil, som kan sætte os i stand til at holde os på vingerne.

Du skal lede selv og du skal lade dig styre. **Du skal med andre ord selv finde ud af at styre dig!** Eller kortere sagt, som i titlen på denne masterafhandling: **Styr dig!**

Vi vil derfor trække nogle vigtige pointer frem fra de 6 analyser. Der hvor det sammensatte verbum **"hænger sammen"** bliver belyst. Det interessante i analyserne var ikke, at der var selvledelse. Det var heller ikke, at der var styring. Det var at de to fænomener hang sammen.

Det særlige ved disse analyser er, at de peger på, at offentlige ledere har kompetencer, der kan håndtere paradokser. Det er disse kompetencer eller strategier om man vil, som vi nu vil samle.

Inden vi lister disse bud på paradokshåndtering op, vil vi overlade scenen til de billeder, som de 6 institutionsledere fremstillede for os. I hvert interview trådte et billede frem – nogle steder flere billeder, som beskrev den pågældende leders selv billede og relationen mellem selvledelse og styring.

Disse billeder er praksisfeltets metaforer for paradoksledelse.

Babuskadukker, tophuer, kasketter, indrammede billeder – billeder på relationen mellem institution og forvaltning. Det er også den relation de beskriver som forholdet mellem selvledelse og styring. I vores perspektiv bliver det yderligere: Et billedligt udtryk for hvordan den enkelte institutionsleder oplever paradokset. Dermed er billedet også indgangen til vores forståelse af de enkelte institutionslederes måder at omgås ledelsesparadokset på.

En omtaler sin selvledelse som den mindste dukke i en Babuskadukke. En anden som en lille tophue inden i en stor hat. En tredje fortæller dramatisk om klokken, der ringer og får alle til at stå ret. Men alle lægger de ud med billedet af sig selv som en maler, der udfylder en ramme: en ramme om et maleri. Et maleri inden i en ramme. De fortæller, at de får en ramme, og så må de selv udfylde den. Forholdet selvledelse/styring ses altså som et forhold mellem en form og et indhold, en grænse og en substans osv.

Hvis man ser lidt nærmere på denne meget slidte metafor: ”rammen”, så er det nu et besynderligt billede at bruge i forbindelse med selvledelse. Først og fremmest på grund af rækkefølgen de to fænomener, ramme og indhold, optræder i. Først kommer rammen, så kommer indholdet. Ikke mange malere begynder med rammen om billedet, for dernæst at tilpasse indholdet til den. Tværtimod er rammen – indramningen netop den sidste hånd på værket, som blot tjener til at understrege det motiv, der først kommer til. Hvis der overhovedet skal være en ramme.

Når forstanderne ikke fremstiller det omvendte forhold som specielt, er det umiddelbart et udtryk for, at de opfatter det uproblematisk at skulle udfylde en ramme, der udstikkes på forhånd. Eller at de netop betragter rammen som ramme – altså en neutral indramning. Man kan mene, at det er en ukritisk forholden sig til paradokset – en instrumentel eller funktionel måde, som ikke ser hvordan denne ramme netop kommer til at skabe indholdet. Altså at styringsværktøjer netop ikke er neutrale, som vi har bevist i analysen. Man kan også mene, at det er et frugtbart udgangspunkt for at arbejde i det, der er et vilkår for moderne ledelse og som man ligeså godt kan lære at håndtere. I den forstand er metaforen: rammen om billedet en konstruktiv tilgang til ledelsesopgaven.

Vores analyser viser nemlig, at der arbejdes på højtryk med at give mening til paradokset – eller sagt på en anden måde at de 6 institutionsledere hver for sig har strategier til at omgås dette paradoks. Der skal balanceres, justeres, vurderes, argumenteres og mange andre manøvrer skal sættes ind, når rammen kommer først, og det viser sig, at den ikke er så uskyldig, men tværtimod en selvstændig aktør, der kan spænde ben for selvledelsen.

Med det radikale syn på styringsredskaber viser vi med de 6 forstanderes blik på deres institutioner, hvordan rammerne får lederen til at have fokus på bestemte områder – at gøre bestemte områder til genstand for ledelse, samtidigt med at andre områder glider ud af fokus. En af de mere alvorlige pointer er, at det ofte er de genstande, som forstanderne selv har udpeget som fokus for deres selvledelse, der ryger ud.

Vi ser nogle resultater af denne rammesætning ved at der finder en ensretning sted på tværs af de 6 centre og på trods af de 6 centres meget forskellige ledere. For at afrunde rammefortællingen med et sidste lille billede: Når alle har fået en klassisk trefaset gulddramme at male deres billeder i, så er det ikke overraskende, at vi ser mange klassiske gulddaldermalerier med hjorte ved skovsøer. Kan man overhovedet få en Dalisk dame uden næse eller en Picasso med fægtende arme ind i sådan en ramme?

Det er netop, hvad de 6 ledere i vores undersøgelse forsøger at gøre, altså udfylde rammerne med selvledelse. De har hver deres måde at omgås paradokset på. Hvorvidt det lykkes at male

”Sprællende dame” i klassisk guldramme er op til strategierne for paradokshåndtering. Det er det, som gør moderne ledere til kompetente ledere.

Her er hvordan de gjorde det på 6 institutioner i Københavns Kommune.

Det følgende Katalog over Paradokshåndtering er ment for sjov. Det er også ment for alvor.

Ved at typebestemme forskellige håndteringer af paradoksledelse, vil vi forsøge at skabe genkendelse for det specifikke. Samtidig er vi klar over, at flere af disse typer lapper ind over hinanden. De er jo netop typer.

14. Katalog over paradokshåndtering

Se næste side.

Katalog over Paradokshåndtering

Forord til kataloget

Dette katalog er tilegnet kommet eller nuværende offentlige ledere.

Dette katalog opstiller forskellige måder at håndtere paradoksledelse på. Eksemplerne er ment som normative forskrifter, der med stor sandsynlighed vil føre til succesfuld paradokshåndtering, idet de hviler på empiriske undersøgelser. De er afprøvet og fundet tilstrækkeligt effektive. Kriteriet for at dømme effektivitet er, at institutionen er der endnu med såvel ledelse som kerneydelse. Samtidig må vi advare mod ureflekteret brug af metoderne, idet en ukritisk tilgang til omgåelse af paradokset kan føre til en kynisk omgang med velfærdsydelse i Danmark.

Vi opfordrer derfor til, at lederen indfører en fast reflektorisk praksis for sin ledelse. At han tænker strategisk om sin strategi – eller rettere om sine strategier. Metoderne som er opstillet i kataloget, forudsætter dette dobbeltstrategiske blik. Det medfører, at man som leder skal kunne trives med at være en hybrid – i al fald så længe man er på arbejde.

Kamæleon

Kamæleon skifter farve efter de omgivelser den befinder sig i. Den har ingen grundfarve. Den skifter farve for at camouflere sig.

Kamæleonlederens kompetence består i på stedet at kunne vælge de rette synspunkter og handlinger i enhver situation ved at aflæse og afkode de rationaler, som konteksten er bestemt ud fra og kopiere disse.

Lederen opnår at fremstå loyal, enig eller legitim i forhold til den ønskede effekt uden at kunne stilles til ansvar for konfliktende synspunkter eller adfærd.

Miss Nightingale

Denne ledertype er opkaldt efter Florence Nightingale, som er italesat som symbolet på den hårdtarbejdende ildsjæl, der er drevet af et kald.

Miss Nightingales kompetence består i at kunne sætte sine egne behov som leder til side og overtage ansvaret for den samlede opgave selv. Typisk vil han gå ud af lederrollen og ind i medarbejderrollen. En typisk Miss Nightingale skeler ikke til uret, men arbejder til opgaven er løst.

Lederen opnår, at alle opgaver løses med lige vægt. Derfor kan han opnå legitimitet opad og nedad på én gang. Signalet opadtil viser loyalitet mod systemet, nedadtil er det sagen der varetages.

Hykleren

Hykleren siger et, og gør noget andet. Han ved, hvad han vil og opnår sine mål ved at fremstille de dele af sandheden, som tjener til opnåelse af dette mål. Han gradbøjer og modellerer virkeligheden i forhold til hans behov.

Hyklerens kompetence er som kamæleonens. De aflæser og afkoder omgivelsernes for at give ”Kejseren hvad kejserens er, og Gud hvad Guds er”. Men i modsætning til kamæleonens reaktive forholde sig til omgivelserne, så er hykleren proaktiv. Han ved, hvad han vil og kan sætte dagsorden ved at manipulere sine omgivelser med sin strategiske fortolkning af sandheden.

Lederen opnår, at bevare sin suverænitet – sin selvledelsesidentitet – samtidig med, at han beviser sin styrbarhed.

Emil i skuret

Emil er den ustyrlige dreng, der bliver låst inde i et skur, når han er gået over grænsen. Når han nu alligevel skal sidde der, udnytter han tiden med at snitte træfigurer.

Emils kompetence er at kunne redefinere en begrænsning til en produktiv mulighed.

Denne paradokshåndtering lykkes med mere end det nødvendige, at lade sig styre og selv at styre. Han formår at håndtere paradokset på en positiv og produktiv måde. Han ser og skaber muligheder, hvor andre kun får øje på begrænsningerne.

Sisyfos

Sisyfos er manden, der bliver dømt til i evig tid at rulle en kæmpe sten op ad en bjergside. Hver gang han er næsten ved toppen, ruller stenen fra ham og ender ved bjergets fod. Han må så begynde forfra igen.

Sisyfos's kompetence består i, at han på trods af, at skæbnen har dømt hans arbejde til aldrig at ophøre, så håber han, at det på et tidspunkt alligevel skal holde op. Et håb, der kan ophæve skæbne er det stærkeste håb.

Når modløsheden på grund af stigende krydspres og arbejdsmængde er overhængende og dermed truende for sammenhængen mellem styring og selvledelse, så kan lederen med sin tro på, at "det bliver snart bedre" holde modet oppe både hos sig selv og sine medarbejdere.

Martin Luther King

Martin Luther King var manden der med sin drøm for en bedre verden stod i spidsen for de sortes borgerrettigheder.

Martin Luther Kings kompetence består i, at han kan hente drivkraft til de mange modstridende pres i sin drøm. Det er en drøm, der kan forene modsætninger. Det er den store drøm om, at det umulige kan blive muligt.

Lederen opnår med sin stærke vision at skabe mening og retning for sig selv og sine medarbejdere ved at pege på fremtiden som den lykkelige ophævelse af nutidens pres.

Skuespilleren

Skuespilleren spiller en rolle. Når han er på scenen skal han overbevise publikum om ægtheden af den person, han fremstiller. Når han er ”back stage” kan han smide masken og være sig selv.

Skuespillerens kompetence består i at kunne levendegøre forskellige personligheder overbevisende med et bestemt formål for et bestemt publikum, samtidig med at han kan smide denne maske og være sig selv uden for scenen.

Lederen opnår troværdighed ved sin sceneoptræden, som han kan bruge som skalkeskjul for anden og eventuel modstridende adfærd bag scenen.

Politikeren

En moderne politiker skal med afsæt i en politisk ideologi udtale sig så tilpas vagt og alment, at alt og intet passer på den. Han må aldrig kunne drages til ansvar for konkret implementering og eksemplificering.

Politikerens kompetence består i at kunne håndtere krydspres uden at blive taget til indtægt for synspunkter, der peger entydigt i den ene eller anden retning. Den særlige fordel ved denne kompetence er, at den kan bruges simultant med tilstedeværelsen af flere parter med modstridende interesser.

Lederen opnår at tilfredsstille alle parter samtidigt.

Nøddeknækkeren

Nøddeknækkeren er navnet på den person, der elsker hovedbrud.

Nøddeknækkerens kompetence består i at se komplicerede opgaver som underholdning. Krydspres bestående af uforenelige krav løses som var de aritmetiske hovedbrud.

Lederen opnår umiddelbart at gøre sure pligter til sjov underholdning. På et dybere plan kan han bruge den indsigt han opnår i paradoksernes skjulte rationale til at håndtere de komplicerede opgaver på en måde, der både tilfredsstiller opgavestilleren og ham selv.

15. Perspektivering

Denne afhandlings pointe er, at den moderne offentlige leder har brug for to slags kompetencer, der peger i hver sin retning: kompetence til at lede selv og kompetence til at lade sig styre. Og at det kræver et dobbeltstrategisk blik at vide, hvornår og hvordan man skal vælge hvad. I Katalog over Paradokshåndtering opstiller vi flere måder at håndtere ledelsesparadokset på. Vi har hermed understreget, at vi anser paradokshåndtering som et vilkår for moderne ledelse, der ikke er til at komme udenom, men som til gengæld kan håndteres, hvis man er tilstrækkelig kompetent og kreativ.

Hvor vi er ret klare i forhold til brugbarheden af afhandlingens resultater, så kan vi være bekymrede for, at en fremtidig øget kontrol vil sløre offentlige lederes blik for det egentlige, sagen - den danske velfærdsydelse. Med andre ord så kan det være svært at gennemskue konsekvenserne af den kynisme, der jo trods alt også ligger i Kataloget over Paradokshåndtering. Ganske vist er hykleri en effektiv strategi og en moderne ledelseskompetence, men det er også en egenskab, der er fremelsket på kontrollens betingelser. Det moralske spørgsmål, som vi også har lyst til at stille i denne perspektivering, skal derfor ikke stilles til den, der forsøger at håndtere paradokserne, men til den der udøver kontrollen. Er der grænser for kontrol?

Når kontrol avler kontrol, så løber kontrollen løbsk. Det gør omkostningerne også. Det gælder både de værdimæssige omkostninger og de økonomiske. For eksempel overgår større og større dele af de offentlige budgetter til kontrol og egenkontrol. Disse transaktionsomkostninger kan blive sikkerhedsdispositivets Waterloo. Sagens vogter gør en ende på sagen selv.

Når styringsteknologier og den øvrige kontrolorienterede selvteknologi ikke længere kan håndtere den organisatoriske kompleksitet, som de selv producerer, så må vi forudse et brud. Det er den samme mekanisme, som fik tidligere tiders rationaliseringsfase til at bryde sammen på grund af for mange regler og dens afløser, planlægningsfasen til at gå i opløsning på grund af for megen planlægning, der nu truer den moderne selvledelsesfase til at bryde sammen. Den paradoksledelse, som kræver en hær af selvteknologier i en selvledelseskontekst er måske på vej ind i en **selvdestruktion**.

Et bud på en værdig afløser af kontrollen, kunne være tillid. Tillid som et teoretisk ledelsesbegreb, der både er rettet mod økonomien, fordi tillidsbaseret ledelse reducerer transaktionsomkostninger og mod udvikling af velfærdsydelserne i offentlige organisationer.

Niels Thygesen, som har præsteret en lang række publikationer om tillidsbaseret ledelse fortæller i en høring om Velfærdsledelse på Borups Højskole i 2009 om et nyt fænomen. I England er de begyndt at arbejde med et koncept de kalder ”a handfull of variables”. Det går ud på at beslutte sig for, hvilke variable områder, man vil styre i bund. Men ligeså vigtigt på hvilke områder, man vil sætte ind med tillid i stedet for.

Kan det være et eksempel for dansk velfærdsledelse?

Litteraturliste

1. Andersen, Heine (red.), (2002): "*Videnskabsteori og metodelære – Bind 1*" Samfundslitteratur.
2. Bryman, Alan (1988): "*Quantity and Quality in Social Research*", Unwin Hyman.
3. DiMaggio, Paul J. og Walter W. Powell (1991): "*The New Institutionalism in Organizational Analysis*", The University of Chicago Pres.
4. Fog, Jette (1994): "*Det kvalitative forskningsinterview. Med samtalen som udgangspunkt*", Akademisk Forlag.
5. Fuglsang, Lars og Poul Bitsch Olsen (red.), (2009): "*Videnskabsteori på tværs af fagkulturer og paradigmer i samfundsvidenskaberne*", Roskilde Universitetsforlag.
6. Frimor, Henrik (2002): "*Konditionering af sociale styringsteknologiers handlerum*", Kompendium – Strategisk ledelse, Lektion 7-12, Copenhagen Business School.
7. Halkier, Bente (2002): "*Fokusgrupper*", Roskilde Universitetsforlag.
8. Horsdal, Marianne (2002): "*Livets fortællinger*", Borgen.
9. Jensen, Anders Fogh (2006): "*Mellem ting – Foucaults filosofi*", Det lille forlag.
10. Jørgensen, Marianne Winther og Louise Phillips (2008): "*Diskurs analyse som teori og metode*", Roskilde Universitetsforlag.
11. Klausen, Kurt Klaudi (2001): "*Skulle det være noget særligt?*", Børsen.

12. Kjær, Peter: *"Et institutionelt begreb for forandring"*, Uploaded på Copenhagen Business Schools Sitescape.
13. Kvale, Steiner (1994): *"Interview. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview"*, Hans Reitzels Forlag.
14. Lofland, James og Lyn H. Lofland (1984): *"Analyzing Social Settings: A Guide to Qualitative Observation and Analysis"*, Wadsworth, Belmont.
15. Mik-Meyer, Nanna og Kaspar Villadsen: *"Nyinstitutionel teori: Myter og legitimitet"*, Kompendium – Organisation, Copenhagen Business School.
16. Olsen, Henning (2002): *"Kvalitative kvaler. Kvalitative metoder og danske kvalitative Interviewundersøgelers kvalitet"*, Akademisk Forlag.
17. Pedersen, Dorthe (red.) (2008): *"Offentlig ledelse i managementstaten"*, Forlaget Samfundslitteratur.
18. Pedersen, Dorthe, Carsten Greve og Holger Højlund (2008): *"Genopfindelsen af den offentlige sektor – ledelsesudfordringer i reformernes tid"*, Børsens Forlag.
19. Piihl, Jesper (2003): *"Strategisk ledelse som organisering på distancen"*, Ledelse & Erhvervsøkonomi 3/2003.
20. Tangkjær, Christian (2005): *"De mange ledelsesværktøjer: Hvor ligger ledelsens muligheder"*, Nordisk Administrativt Tidsskrift 1/2005, 86. årgang.
21. Thygesen, Niels, Niels Åkerstrøm Andersen (2004): *"Styring af Styringsværktøjer"*, Nordisk Administrativt Tidsskrift 1/2004.
22. Thygesen, Niels, Steen Vallentin og Sverre Raffnsøe (2008): *"Tilliden & magten – om at lede og skabe værdi gennem tillid"*, Børsens Forlag.

23. Wenneberg, Søren B. (2002): "*Socialkonstruktivisme – positioner, problemer og perspektiver*", Samfundslitteratur.

Styr dig!



Bilagsrapport

Udarbejdet af

Lykke Jensen

Marie-Helene Olsen

Christian Sørensen

Vejleder lektor, cand. mag. og Ph.d. Niels Thygesen

Master of Public Administration

Copenhagen Business School 2011

FORORD.....	3
BILAG 1. INTERVIEWGUIDE	4
BILAG 2. INTERVIEW AF INSTITUTIONSLEDER A.....	6
BILAG 3. INTERVIEW AF INSTITUTIONSLEDER B	14
BILAG 4: INTERVIEW AF INSTITUTIONSLEDER C.....	26
BILAG 5. INTERVIEW AF INSTITUTIONSLEDER D.....	35
BILAG 6. INTERVIEW AF INSTITUTIONSLEDER E	42
BILAG 7. INTERVIEW AF INSTITUTIONSLEDER F	53

Forord

Denne bilagsrapport indeholder interguide og empiri udarbejdet i forbindelse med udarbejdelsen af masterafhandlingen: Styr dig!

Bilag 1 indeholder den interviewguide, vi anvendte som udgangspunkt for 6 interviews af institutionsledere i Københavns Kommune.

Bilag 2 til 7 indeholder interviewene transkriberet.

Bilagsrapporten er udarbejdet til det formål, at interesserede kan dykke dybere ned i interviewene og eventuelt udfordre vores analyser og konklusioner med andre.

Bilag 1. Interviewguide

Vi interesserer os for forholdet mellem styring og ledelse. I dag taler man om ledelse som selvledelse. I modsætning til tidligere tiders administrative og teknokratiske ledelse, hvor man som leder blot skulle overholde regler defineret af andre eller forvalte og effektivisere institutionen man havde fået ansvar for, så forventes det i dag, at man selv definerer sin institution ved hjælp af strategier, som gælder både politik, marked og værdier. Det betyder, at det er blevet en meget kompleks opgave at være leder i det offentlige. Nogle kalder det polyfon ledelse, og understreger hermed at man som leder skal træffe beslutninger ud fra forskellige rationaler og logikker. Vi skal som offentlige ledere orientere os mod sagen, økonomien og politikken. I praksis betyder det, at vores hverdag er fuld af beslutninger som er rigtige et sted, men opleves forkert et andet sted.

Vi anerkender dette som de vilkår der er for ledelse i dag. Det, der undrer os, er, at når vi nu selv skal og må træffe så mange selvstændige valg i alle mulige retninger, hvorfor vælger vi så hovedsageligt at gøre som alle andre.

Vi har spurgt institutionsledere i Københavns Kommune om de kan genkende dette ledelsesparadoks: at frihed fører til ensretning. At vi som offentlige ledere på én gang er sat fri til selv at lede samtidig med at der finder en topstyring sted.

Resultatet af denne undersøgelse blev, at de alle oplevede sig styrede gennem:

- Styringsværktøjer. Styringsværktøjer kan ikke blot betragtes som lederens redskab til at styre en kompleks hverdag, men et kompleks redskab som styrer lederen
- Fænomenet isomorfi. Isomorfi går ud på, at hvis man får sin frihed til selv at lede, så orienterer man sig mod omverdenen for at hente inspiration til egen institution
- Økonomitænkning. Økonomistyring kan sætte dagsordenen for øvrige strategiske valg for institutionen.

Du er én af 12 personer, vi skal ud at interviewe i en 2. runde. Vi vil gerne tale med dig ud fra nedenstående spørgsmål:

1. Vil du overordnet karakterisere din ledelse af din institution som selvledelse? Det vil sige at du træder i karakter som leder ved selv at skabe din rolle og ved at lægge en selvstændig strategi for din institution?
2. Har du god gavn af de forskellige styringsværktøjer (budgetopfølgning, kvalitetsstyring, kontraktstyring, målstyring, MUS, prognoser, indberetninger etc.), som står til din rådighed i din dagligdag? Hjælper de dig? Hvad får du øje på? Hvad hjælper de dig med at styre? Er der noget de hindrer dig i at se?
3. Kan du vælge at sige fra til brugen af styringsværktøjer?
4. Hvor meget af din tid (%), tror du, du bruger på styringsteknologier?
5. Hvorfor vender man blikket ud ad, når man står overfor nye opgaver – måske oveni købet en ny institution – når nu man godt selv må vælge?
6. Hvad betyder den overordnede økonomistyring for dine muligheder for selv at sætte mål for din institution?

Vi er klar over, at du i løbet af en given periode – én dag, én uge, én måned – anvender forskellige metoder for at nå målene for institutionen. Er du i stræben efter målene præget af en særlig form?

Hvis du ønsker det, kan din besvarelse anonymiseres.

Vi glæder os til at tale med dig.

Med venlig hilsen

Christian Sørensen, Lykke Jensen og Marie-Helene Olsen

Bilag 2. Interview af institutionsleder A

Overordnet karakteriserer du så din ledelse som selvledelse?

Altså meget kort så ja. Det vil jeg i høj grad karakterisere det som.

Hvad er det der gør, at du karakteriserer det som selvledelse?

Jamen, det er... jeg har det fulde ansvar på stedet her både for personalet og økonomien og for den pædagogik, vi praktiserer her. Der er ikke nogen, der fortæller mig – i hvert fald ikke i detaljen – hvad for en retning vi skal gå i. Det finder vi selv på indenfor gældende lovgivning. Og det samme gælder med økonomien. Indtil nu har det været sådan, at hvordan vi vil bruge personalekronerne – det har vi også selv bestemt. Og også hvor stor en del af vores budget vi vil bruge på personalekroner.

Når du så siger, du har det fulde ansvar på alle områder, og ingen fortæller dig, hvad retning du skal gå i, hvordan finder du så retningen?

Jamen, den finder jeg i samarbejde med de mennesker, der er her på stedet. Med de afdelingsledere der er her og med personalet.

Hvad styrer du efter?

Det der virker. Altså på det pædagogiske område der har vi mange års erfaringer med at arbejde med autister her på stedet... Og søger også ny viden, vi bruger som input og inspiration. Og så ser vi også på, hvordan det virker i dagligdagen. Sådan personalestrategisk, økonomistyring og personaleledelse – altså det er jo erfaring – det er, hvad der virker. Jeg har været her i 10 år, de 8 som leder og har været igennem rigtig mange omstruktureringer. Også nogen jeg selv har taget initiativ til. Og har prøvet rigtig mange modeller i forhold til vagtplanlægning og i forhold til ledelsesstruktur, så jeg føler, jeg har et rimelig godt syn på, hvad der virker, og hvad der ikke virker.

Bruger du nogen styringsværktøjer?

Jeg bruger nogen styringsværktøjer, jeg bruger... jeg følger nogle... Der er nogle parametre jeg følger tæt. Sygefravær, vikarforbrug, økonomien følger jeg tæt, forbruget på personalet i det hele taget, det følger jeg også meget tæt. Det er sådan overordnet de styringsværktøjer, jeg bruger. Jeg har ikke sådan nogen teoretiske modeller.

Hvad med fra centralt hold, kommer der, nogen skemaer du skal udfylde?

Ja, altså – hvis der går en uge, uden der kommer et eller to, så er vi heldige. Der kommer rigtig meget.

Hvad slags?

Der har lige været dagtilbudsanalysen. Hvor vi skulle registrere, hvad vi... personalet, brugte deres tid til. Så har der været... den var meget spøjst, det hedder jo dagtilbudsanalyse, hvor personalet skulle registrere nærmest hvert minut, hvad de har brugt det til. Og det var så anden del. Første del skulle vi registrere, hvornår brugerne kom og tog af sted, og hvadfor dagtilbud de gik på – i 14 dage eller 3 uger. Så har der lige været en brugertilfredshedsundersøgelse, og så har der været en trivselsundersøgelse, hvor vi kiggede på personalet, og så har der været... så er der et tidstagningsprojekt, altså der har været rigtig meget indenfor det sidste halve år. Der vil jeg tro, der været sådan en 6 til 8 store, altså hvor vi har skullet bruge meget tid på det. Og jeg vil sige, at der er noget af det, jeg sagtens kan se fornuft i f.eks. den her trivselsundersøgelse. Den kan vi bruge til noget og få et blik på, hvor vi skal sætte ind. Der kan man sige, at hvis vi går her hver dag, så kunne man måske godt se det alligevel. Men det er måske ikke alle, der er lige tæt på, lige gode til at få tingene, altså at få brugt den viden de har. Og det her er måske i højere med til at tvinge dem til at tage det alvorligt. Så der er da noget af det, der er fornuft i, men jeg vil også sige, at der er for meget. Det vil jeg gerne citeres for. Der er for meget af det.

Så det der, der er for meget af?

Jamen lad os kalde det kontrol. Ja, det oplever jeg. Det synes jeg, det er. Måske ikke den her trivselsundersøgelse, det er selvfølgelig også en kontrol af, at vi behandler vores personale ordentlig, og at vi sætter ind de rigtige steder. Men jeg tænker, når personalet skal ned og skrive” nu brugte jeg 10 minutter på det og nu brugte jeg 10 minutter på det”, så er det svært ikke at opfatte det som kontrol.

Hvad er det, der bliver kontrolleret?

Jeg opfatter det som, at det bliver kontrolleret om, vi bruger tiden ordentlig, og der tænker jeg, så er det jo mig, der bliver kontrolleret. Fordi at hvis de stolede på, at jeg var god nok til, at bruge de ressourcer, som vi har fået tildelt her, så var det ikke nødvendigt at lave sådan en analyse. Eller også så er det en kontrol af at dagtilbuddene bruger deres tid ordentligt, og at de beboere, som de har indskrevet, de er der, når de siger, de er der. Det er jo også en del af det.

Du fremstiller dig selv som en erfaren leder, hvad du også er, du taler om, hvad der virker, så du har helt tydeligt noget med i bagagen, som gør at du kan drive denne her virksomhed, så det virker. Så har du brug for den kontrol?

Det ville være ekstremt højrøvet at sige, at det havde jeg ikke. Og jeg vil også sige, at meget af det her kontrol stammer tilbage fra nogen af de sager, der har været rundt omkring i Københavns Kommune. Og der er ingen tvivl om, at der er noget, vi har fået fokus på i den proces. Der er også noget, som er blevet meget mere besværligt, men der er også en del af vores arbejde, der er blevet bedre. Det ville være løgn at sige, at vi havde lige så meget fokus på magtanvendelser for 10 år siden, som vi har i dag.

Står det mål med den risiko, der altid vil være, når man har med mennesker at gøre (...)?

(...) magtanvendelse og medicin er meget alvorligt, og det skal der være styr på. Og vi er blevet bedre til det pga. det, der er sket andre steder.

Der er ikke sket noget på din institution?

Nej.

Kender du mange eksempler på magtmisbrug og fejlmedicinering?

Altså – nu siger jeg ikke, der ikke er sket noget hos os – altså vi har jo også fejlmedicineret. Vi har ikke gjort det i alvorlig grad. Vi har gjort det én gang. Men så har vi nu en procedure, så vi lærer af det. Så det ikke sker igen. Nej, jeg kender ikke mange eksempler. Jo, det eksempel jeg giver der med, at der sker en fejlmedicinering, det gør der, det er mennesker, der skal gøre noget, og så sker der nogle gange fejl. Men nej, jeg kender ikke eksempler på alvorlige ting.

Hvorfor tror du, vi skal sikre os sådan?

Den gang jeg startede på (institutionen, red.), der havde vi medicinen liggende i et skab, der lå den i medicinæsker med cpr. numre på, så tog man det ud, og stillede det i nogle pilleglas på et bord i en halv time inden, beboerne kom ned og spiste. Der var masser af steder, det kunne gå galt. I dag, der har vi et system, hvor at der er meget få steder, så vi har aktivt søgt at minimere de steder, hvor det kunne gå galt. Selvom man kan sige, at det vi havde før, det var jo ikke... de 99,9 % af tilfældene fik de den medicin de skulle, og de gange, de ikke gjorde det, der ringede vi til vagtlægen, det var sjældent, det var særlig alvorligt. Men – det jeg siger, det er – at nu har vi aktivt søgt, at minimere de steder, det kan gå galt. Og det er ikke sikkert, vi havde gjort det i lige så høj grad, hvis ikke der havde været fokus på det. Det samme gælder magtanvendelse. Der – da jeg startede på (institutionen, red.) – der havde vi et begreb, der hed ”en pædagogisk hånd” – det var den der med, så tager vi, og så fører vi, det er jo ikke magtanvendelse. Det begreb bruger vi ikke mere. Der bliver udfyldt magtanvendelser hver eneste gang, at.. hvis man er i tvivl, så udfylder man et skema. Og det er ikke en pædagogisk metode, vi bruger. Og jeg kan også se at hyppigheden, af magtanvendelser er faldet meget de sidste år. Det er heller ikke sikkert, at vi var kommet så langt, hvis vi ikke var blevet tvunget til at have fokus på det. Det andet det virkede jo også.

Hvis du have spurgt mig for 10 år siden, om beboerne havde det godt, så havde jeg også svaret ja.

Jeg tænker på, at man er så tilbøjelig til, at det her er fornuftigt, og det her er fornuftigt, det er vel begrænset, hvor meget selv en erfaren og begavet institutionsleder som dig, kan have fokus på – er der grænser for, hvor meget du kan have fokus på af gangen?

Ja, alene, men jeg er jo ikke alene. Det er rigtigt, der er flere ting, jeg skal have fokus på nu. Der er ikke nogen tvivl om, at der prioriterer jeg da også. Der må jeg indrømme, der tager jeg nogen gange et valg. Det er medicin og magtanvendelse og pædagogikken, der er det vigtigste her på stedet. Det som er vores... Det er det, vi skal sælge. Det er det, vi skal overleve på. Det er det, der vigtigt for vores beboere. Miljøledelse er en super god ide, der er ingen tvivl om, at vi også skal gøre vores til, at Danmark bliver grønnere, men det er ikke nummer ét. Det kommer ikke op blandt de andre ting. Så når jeg skal prioritere, så er det de andre parametre, der ligger højest.

Oplever du nogen gange, når du har fokus på én ting – lad os sige medicinindberetningerne – at der er noget andet, der forsvinder ud af fokus?

Det oplever jeg altid. Så er det bare et godt spørgsmål, hvor lang tid det er ude af fokus. Altså, som oftest foregår det sådan, at nu har vi fokus på medicinhåndtering f.eks. Så er det hulahaj vilde dyr: vi kalder personalet sammen, og de kommer på medicinkurser osv. og så når vi har været igennem den proces, så forventer vi at så kører det. Så er det klart, at det er opgaven at følge op på det, det gør man jo ikke tre dage efter, det skal man skrive i sin kalender, og gøre det tre måneder efter eller et halvt år efter, også se om det stadig kører så godt, som det gjorde en uge efter, at alle havde fået at vide, hvordan de skulle gøre. Så har jeg jo tre måneder til nogle andre ting. Det kører hele tiden, tænker jeg.

Er det kun din institution der har det fokus med magt og medicin?

Nej, det tror jeg som bestemt, at de har alle steder.

Hvad betyder det for dig, at du deler det med andre, at det er sådan de andre gør?

Det betyder, at når jeg f.eks. i vores eget center er til møder, så har jeg mulighed for at snakke med nogen om det, som også mener det er vigtigt. Eller i hvert fald er blevet tvunget til at synes, det er vigtigt. Det betyder det. Det betyder, at jeg ikke selv behøver at lave et magtanvendelsescirkulære, det får jeg fortrykt derinde fra forvaltningen, som indeholder alt hvad det skal indeholde. Der er en jurist, der har læst det igennem, og som er meget dygtigere end mig. Så det betyder det fælles fokus. I dagligdagen og den måde vi videreformidler principperne på, der gør vi det på vores måde. Der bruger vi den retorik, vi finder smart her.

Kunne man forestille, at du tog fat på nogen helt andre områder end de andre institutioner? At du tænkte – nej, ikke medicin i år, jeg tager miljø?

Altså, da vi tog fat på magtanvendelse, da var det ikke så stort. Men jeg vil sige, som det er lige nu, så er det ikke til store udenomsaktiviteter. Iøvrigt da vi tog fat på sygefraværet, det var... det gjorde vi to år før, det blev stort... for tre år siden. Det gjorde vi på Virkefeltet. Og lavede en sygefraværspolitik, der var meget striks i forhold til, at man kom ind til sygefraværssamtale eller omsorgssamtaler hurtigt efter man havde haft sygdom, efter et bestemt antal perioder. Så vi har da gjort noget, der ikke kom fra forvaltningen. Sådan inden for de sidste to år siden centerdannelsen, der har det nok kommet derfra.

Når du nu selv er ansvarlig for alt muligt, oplever du så nogle gange, at hvis du opfylder noget f.eks. den pædagogik der virker, så ryger økonomien lidt ud af fokus eller magtanvendelsesfokuset?

Nej, lige de to ting du siger der, kommer aldrig ud af fokus, fordi vi skal overholde reglerne, og jeg tænker, at det omkring magtanvendelser, det er jo også vores pædagogik. Det er en del af vores indfaldsvinkel, at vi ikke bruger magt, vi tror på at dybest set så virker det ikke. Det er noget vi bruger, når der er liv og lemmer i fare. Og økonomien det er også en forudsætning for at vi kan drive, det her ordentligt. Vi kan ikke... Det koster penge at gøre tingene ordentligt, så det er også altid i fokus. Og jeg har det altid i baghovedet, når nogen spørger

om, de kan det ene eller det andet. Så ligger det altid sådan... hvis der ikke er penge, så kan vi ikke.

Så du oplever ikke, at hensynet til pædagogikken nogle gange kan blive klemmt af en økonomisk overvejelse?

Altså, hvis vi havde en blankocheck, så tror jeg, vi kunne gøre det bedre. Hvis det er det, du spørger om. Men jeg taler ud fra, at jeg er opdraget i det her system, og har.. er opdraget til, hvad det er, at vi kan præstere her. Hvad det er... Vi kan f.eks. ikke have, at alle beboere har én til én selvom, at det er optimalt. Det kan vi ikke, sådan dybest set, så tænker... at det er også meget at forlange. Så inden for de rammer, som vi har, og som jeg egentlig også mener, er rimelige, så har vi indtil nu... så har jeg ikke indtil nu skullet gå ubehageligt meget på kompromis med tilgangen til beboerne.

Når du nu siger, at der er alle de her ting, som skal kontrollere din institution, der måske skal kontrollere dig, føler du dig så stækket tillidsmæssigt på din selvledelse?

(...) Det er ikke noget, jeg bruger meget energi på at tænke over, andet end at jeg tænker på, at der har været nogen sager, det er den ene side af det, den anden går på, at der er ikke nok penge, så lige nu går øvelsen for dem ud på, at finde ud af at undgå, at der kommer sager, og undgå at der kommer merforbrug, og det er så den måde, de evner at gøre det på. Jeg ved ikke, om jeg er enig i, at det er den vej, man skal gå, men det er i hvert fald, det de har valgt. Det er det, de har viden til at vælge. Så jeg udfylder de skemaer, og så håber jeg, de bruger dem korrekt.

Hvad er det, der gør, at du sådan helt skarpt analyserer, at der er de her to ledestjerner for Københavns Kommune – og det retter jeg ind efter, resten det bestemmer jeg selv – hvorfor og hvordan har du lige set, at det er det her med pressen, enkelt sager og økonomien?

Jamen, det er jo så på den anden side det, jeg har haft viden og evner til at få øje på.

Er der nogen, der har sagt det til dig?

Det er noget, som jeg har snakket med mange om. men det er jo også noget, jeg har analyseret mig frem til ud fra, hvornår de forskellige tiltag blev sat i gang. Altså f.eks. centerdannelsen, det er jo også et udtryk for, at man har ment, at de lokale ledere skulle have en leder, der var tættere på, både til at styre økonomien og til at styre, at der ikke skete.. at der ikke kom sager, det er i hvert fald min vurdering af det.

Så når du i starten af interviewet sagde ”jeg bestemmer selv, indenfor den ramme, der er lagt, jeg ved ikke præcis, hvad det er for en retning, nogen vil have mig til”, så er det dig selv, der går hen og læser det?

Ja, altså der flere ting i det. Fordi grunden til at jeg er grundpositiv på mit arbejde, det er fordi jeg synes heller ikke, jeg i de år, jeg har været her, er jeg ikke blevet budt at skulle lave drastisk om på noget, som jeg ikke synes, det var en god ide at lave om på. Altså i forhold til retning, så er det jo ikke sådan, at... jeg sidder jo også i ledergruppen i centeret, hvor vi vedtager en retning, og hvor vi laver en strategi for, hvad vi gerne vil med centeret. Det er jeg jo med til. Det er noget, der er så overordnet sådan så, at det er super godt styringsværktøj, altså det er noget, jeg sagtens kan se her, det er noget, jeg kan putte, det er meget bredt, hvad jeg kan finde i det. (...) Jeg går ikke på kompromis. Det kan godt være, at retningen er lidt længere til venstre end den overordnede strategi, men nej – jeg går ikke på kompromis.

Bilag 3. Interview af institutionsleder B

Kunne du starte med at sige noget om, om du betragter din ledelse som selvledelse, og definere, hvad du så mener med det?

Jamen, det vil jeg gerne. Men det er inden for nogen rammer. Og det er så de rammer man kan definere, som værende på forhånd bestemte andet sted fra. At der er det her spillerum. Men jeg synes faktisk at indenfor de kasser – og det er jo lidt det, jeg tænker alt i livet er – indenfor de kasser, der er der fri leg. Så længe jeg møder de krav og kriterier, der bliver stillet til mig. Nu er det så fra min chef og forvaltningens side. Der synes jeg, det er selvledelse.

Kunne du sige lidt om, hvad det er for nogen krav og kasser, hvad det er selvledelsen består i?

Krav og kasser, der tænker jeg på, at vi f.eks. har de her pinde, som er vigtige for forvaltningen og det er det af meget åbenlyse grunde, men det er det også, fordi det er der, vi kan blive ramt rigtig hårdt i pressen, og hvor mange ting kan vælte for os. Og det er jo sådan noget som medicinhåndtering, det er magtanvendelse, og det er den måde vi håndterer beboermidler på. Det er sådan nogen af de der pinde, klokkerne ringer, her skal der fuldstændig nøjagtig styr på, hvordan vi gør, hvordan vi håndterer det, så det er gennemsigtigt og overskueligt, at det bliver gjort efter bogen. Og det er jo ikke noget... der kan vi jo ikke lege. Jeg vil hellere gøre det på en anden måde, jeg kan bedre li de her samtaler i stedet for magtanvendelser, nej, der er nogen regler, nogen udefrakommende krav om, hvordan vi gør det. Det samme gør sig gældende for økonomien, hvor vi får tildelt x-millioner. Og det er der at lege med, færdig arbejde. Til gengæld synes jeg at indenfor de x-millioner, der kan jeg faktisk stort set selv forvalte det. Jeg kan jo ikke vælge kun at ansætte rengøringsdamer og så sige, at de må passe børnene f.eks. – det kan jeg ikke tillade mig, vel. Det er jo igen sådan, at vi er jo alle sammen styret. Man skal jo være en lille smule fornuftig på forkant. Men indenfor den kasse der kan jeg gøre, hvad jeg vil. Jeg kan jo vælge kun at have fagligt personale ansat, jeg kan vælge at have ansat en stor del ufagligt personale. Jeg kan vælge flytte på normeringen fra den ene afdeling til den anden, som efter forgodt befindende. Jeg kan vælge, at vi overhovedet ikke skal bruge nogen penge på legetøj i år, fordi dem bruger vi på vikarer og omvendt. Og der synes jeg virkelig, at der er lagt et stort A

– ansvar eller også en kasse af muligheder ovenfra. Så kan man så tale om, er vi klædt godt nok på til de? Kan jeg se, hvad det betyder, når jeg trykker på den der knap. Hvad sker der så med de andre parametre?

Du oplever, at du har ansvaret og friheden til indenfor disse rammer at jonglere rundt?

Absolut.

Når du nu nævner medicin og magt, magtanvendelser osv. som nogen indiskutable ting, er det så, fordi der sker mange ting, er der mange pressesager, hvorfor al den sikring og kontrol?

Nej, der er ikke mange pressesager. Men de pressesager der er, gir dybe dybe ar. Det at drive en institution for børn med handicap, det gør jo at man skal (...) Vi har rigtig mange forældre i spil, og det er lidt vigtigt at drive en... Det er lidt ligesom at drive en daginstitution, man skal have et ordentligt ry, ellers står der ikke nogen på ens venteliste. Og hvis der går hakker i det ry, så har du det rigtig svært f.eks. har (institution, red.) (...) haft et ækelt ry, vi kan ikke komme det til livs selvom alle de ting, der har været ballade over, eksisterer slet ikke mere, de har flyttet omgivelser, personalegruppen er stabiliseret, der er kommet styr på strukturen, på deres hverdag, en ordentlig pædagogisk retning, en ordentlig leder, men vi kan næsten ikke komme det dårlige ry til livs. Men jeg ved ikke hvad det er opstået af. Jeg tror såmen ikke at børnene havde det skidt. Så jeg tror, det er det, vi alle sammen frygter. Det er sgu ikke så meget rækken af journalister, det er, at... vi ved jo alle sammen, at alt hvad vi siger, kan blive misforstået, hvis der er nogen, der gerne vil.

Så du tænker ikke, at når du skal udfylde de her magtmisbrugsskemaer, medicinskemaer og hvad ved jeg, at det er, fordi der er nogen, der ikke har tillid til din ledelse?

Nej, det gør jeg faktisk ikke. Det er af hensyn til gennemsigtigheden, at vi alle sammen er enige om, hvad vi har snakket om, hvordan vi gør det, og mange af tingene tænker jeg faktisk også hjælper mig. Fordi hvis jeg får sådan arbejdsulykkesskadesanmeldelse ind på mit bord, så har vi jo lavet sådan et system, hvor man skal slå en ring om, hvor kraftig påvirket er jeg af det her. Så har jeg allerede en meget nem tilgang til at se om denne her medarbejder, der har

skrevet, er vældig påvirket af den hændelse, som jeg derfor skal handle på. Så nogle af tingene tænker jeg faktisk er en hjælp. Der, hvor det kan blive et problem, det er, når man ikke har fået systemet op at køre, så kan man løbe bag efter magtanvendelsesskemaerne, og skulle have underskrevet dem, og checket dem. Det øjeblik man ikke bruger redskaberne aktivt, så bliver det en hæmsko. Det er jeg helt med på. Og jeg oplever det som en hjælp, når jeg er ovenpå i min hverdag.

Så hvad er det, der gør, at du ikke er ovenpå i din hverdag?

Det er, at jeg har alt alt for mange opgaver. Af alle mulige forskellige slags. Jeg har også haft et meget turbulent og omtumlet ansættelsesforløb, fordi institutionen var en super velfungerende maskine, da jeg overtog det. Med sådan en ledelse som ikke på noget tidspunkt havde lavet systemer på noget som helst, så der var ikke nogen magtanvendelsesskemaer, der var ikke noget MED-udvalg, der var ikke nogen sikkerhedsrepræsentanter rundt omkring, der var ingen ting. Der var ikke gang nogen liste over de børn der var indmeldt. Og vi snakker altså om (institution, red.) er der 150 børn, som alle på daværende tidspunkt havde mellem 23 og 100 døgn i et stort kaos. Der var ikke nogen belægningsprocent, samtidig med at jeg forsøgte at bygge et skelet, man kunne kalde institutionen. Samtidig med det har jeg også skullet rejse en masse medarbejdere op og bruge kræfter på den der kaffesnak, og gi en krammer på det rigtige tidspunkt, og stået og sige noget sjovt. Deltage aktivt og lige arbejde en nat, fordi så kunne nattevagten også se hvem jeg var. Så på den måde har jeg løbet rigtig hurtigt, fordi jeg skulle det hele på en gang. Og når det er sagt blev jeg bedt om at spare en millionmilliard 23. december sidste år, og det gik rigtig hårdt ud over (institutionen, red.). Så der tog vi alle de andre kolde hænder, og hvis vi skal være helt ærlige, så har der siddet mig, og to afdelingsledere ovenpå denne her kæmpe kasse. Og det vil sige jeg skulle hænge hylder op, og sørge for der blev købt ind og alle de her ting, pedellen røg ud, og køkkemdamerne røg ud. Fornuftigt eller ufornuftigt – det kan man diskutere.

Når du fortæller om det pres, du har været ude i, så ser jeg det også som om, du deler det op i to afdelinger af din ledelse. Der er ligesom sagen – det egentlige arbejde, som man jo skal – og så er der en masse styringsredskaber, som der jo også skal til. Er det sådan du oplever det?

Jeg synes egentlig, jeg oplever det som en og samme. Altså at der er et skelet, og det skelet, og det pædagogiske arbejde er inde i skelettet. Uden det her skelet så kan man ikke lave pædagoisk arbejde – i hvertfald ikke i det årti vi befinder os i lige nu. Det kunne man måske godt tilbage i 60'erne, hvor man var mange flere på arbejde og afdelinger var mindre og alt muligt andet. Vi har jo mastodont institutioner med 55 fuldtidsansatte, og når man sidder der, hvor jeg sidder, måske ikke som afdelingsleder, hvor du har 15 at forholde dig til, når du sidder, hvor jeg sidder, så kan du ikke forholde dig til, til alle de der, hvad kan man sige, mindre udfald som man hører og læser om, og der er nogen, der snakker, man kan ikke mærke det hele, så derfor er de der styringsredskaber, altså hele det der skelet, og have sin MED-organisation på plads, så alle ved, at det er den her vej, vi skal gå, hvis der er et eller andet der opstår. Alle ved hvis jeg har taget fat i et barn, så handler jeg sådan her, så gør resten af systemet sådan her. Og hvis jeg har fået en på kassen af en af brugerne, så går der det her apparat igang, så sker der det og det og det. Og så ender det altså sammen det rigtige steder. Fordi det har været lidt ligesom at løbe rundt og så mødte man pedellen, kan du ikke lige handle, fordi – altså det der med at få opgaven placeret hos de rigtige, det frigiver helt vildt meget energi.

Så det du siger er, at din overordnede faglige pædagogiske ledelse sker gennem styringsredskaber?

Absolut. Fordi jeg har sat mig på den stol jeg har sat mig på. Havde jeg sat mig på afdelingslederens stol ville det have været noget andet.

Så det er din måde at styre og kontrollere?

Ikke kun kontrollere og styre. Det er også et spørgsmål om, at jeg synes at det jeg ligger i, hvad kan man sige, det jeg ligger i de kasser, jeg nu engang har tilrådighed, og hvis ikke jeg har dem til rådighed så skaber jeg dem selv, jeg skaber masser af kasser, som ikke er noget forvaltningen er kommet med, og har sagt at du skal lave sådan en kasse. F.eks. har jeg endelig fået vores årskalender på plads. Som er lavet med alle ting i fast kadance, så sker der det, så skal det referat ud, så skal de indkaldelser ud. Det er fuldstændig nøjagtig, og det frigiver al den energi i alles hoveder, fordi man kigger på årskalender, er det torsdag, så gør

vi det her, og jeg synes det frigiver noget energi til, at jeg kan være mere stemningsskaber. Jeg ved ikke, dette ord eksisterer sikkert ikke, men I ved godt, at det er det der med, at jeg vil gerne ha, at jeg går altid glad på arbejde, det er sket nogen gange, at jeg har stået uden for døren, taget en dyb indånding, før jeg blev glad da jeg åbnede døren. Men det er rigtig vigtigt for mig at jeg går rigtig glad på arbejde, fordi jeg tror på, at så går afdelingslederen glad på arbejde, og går hun glad på arbejde, så bliver deres medarbejdere rigtig glade for at gå på arbejde, og når medarbejderne så bliver børnene rigtig glade. Det er ikke kun et spørgsmål om at styre og kontrollere, at det skelet skaber det rum til at jeg kan sige det er sådan her man går på arbejde. Når man er i den butik, hvor jeg nu en gang er sat på den øverste stol. Eller den nederste – for min trekant ser ret ofte omvendt ud.

Så du mærker helt klar dig selv, kan jeg høre, det her det er det jeg tror på, det er den type leder jeg vil være? Kunne du ikke være (institutionslederens navn, red.) der møder på arbejde uden først at skulle grave dig igennem alle disse ting, bare være glad, bare have en vision uden alle disse styringsredskaber?

Jo, hvis det var at institutionen var mindre. Hvis jeg var afdelingsleder på (institution, red.), som har 8 pladser og er 10 ansatte, jo, så kunne jeg. For så kunne jeg have mulighed for at mærke at når du nu har fået en på kajen af (navn på barn, red.) der, og du så faktisk er rystet, men det kan man ikke når, man når det led højere op. Jeg kan ikke. Jeg leder jo ledere, som så skal gå ud og lede. Hvad de så leder efter, det er jo så spørgsmålet. De så gerne vende tilbage med en eller anden form for stemningsrapport, som jeg skulle mærke helt ud i et eller andet... før jeg kan... fordi det der er vigtigt for mig, det er, hvis vi skal være helt ærlige, de børn der bliver mødt i det hus og på den rigtige måde, og den eneste handlemulighed jeg har på det, det er at sige, at jeg skal have puttet noget ind i de ledere, som skal putte det ind i det personale, som de nu engang har noget at gøre med, således at de putter det ind i børnene i sidste ende. Var jeg pædagog var det noget helt andet? Så åbnede jeg bare døren og råbte HURRA og var selv mig selv, og så kunne jeg sørge for at alle fik en god dag.

Hvorfor skal det være skemaer der bliver lagt uden på medarbejderne, hvorfor kan du ikke lede igennem dine værdier, som du er så tydelig i, sikre dig at dine medarbejdere føler og tænker ligesom dig, og så bare have tillid til dem?

Jeg tror faktisk, som medarbejder, man bliver mødt af noget, og nu kan det godt være jeg bliver provokerende og så får jeg sikkert tæv for det, kan det være rigtig rart, at noget med nogle gentagelser, jeg ved godt, at børn gerne vil se muldvarpen igen og igen, de ved at hvis der sker det her, så går det her apparat i gang. Selvom jeg tror at et langt stykke hen af vejen stoler de på, at hvis de er kede af det eller der er sker noget uhensigtsmæssigt, jeg bliver jævnligt ringet op søndag aften, det er ikke fordi jeg er væk eller de ikke tror de kan hente hjælp, jeg tror bare, det er rigtig rart, at de samme styresystemer altid går igang. Der er en sikkerhed i den måde man går på arbejde på, det er også derfor at der er gennemsigtighed, på løn f.eks., alle får tillæg for det samme, man stiger i anciinitet, det har Københavns Kommune bestemt, såen er det. Færdig arbejde. Der er en sikkerhed i ens ansættelse, og et eller andet sted, er vi nok alle sammen lidt tryghedsnarkomaner. Og så kan man selvfølgelig bevæge sig rundt i systemet, hvis man har lyst til det. Men jeg oplever i hvertfald at langt de fleste pædagoger der har været ansat i (institution, red.), som har været igennem et monsterturbulent år, hele tiden søger efter et eller andet der ligner det arbejde de kom fra. Hver gang jeg kommer på personalemøder, og siger ved I hvad, tænker de nej, nej, nej, nej. Nu laver hun om på alt muligt, nu er der sket et eller andet frygteligt igen, nu skal jeg kun arbejde om torsdagen, kan jeg for helved ikke bare have det samme skema i tre år i træk, kan jeg ikke bare få det samme i løn, kan det ikke bare være de samme børn, kan det ikke bare være sådan, at jeg har den her hensigtserklæring med det pædagogiske arbejde, det vil jeg arbejde med.

Så du har selvledelse, men dem der referer til dig har ikke selvledelse?

Jo, indenfor de kasser, som jeg har stillet op.

Betyder det noget at du også møder det system oppefra?

Det betyder da absolut noget, at det er det jeg bliver mødt af. Jeg synes faktisk det fungerer. Og jeg har jo ikke nogen som helst ambitioner om at jeg altid er enig med (centerlederen, red.) f.eks. Nogen gange tager hun en beslutning om, at vi skal gå til højre, hvor jeg står og tænker, det var da det mest tåbelige, var det mig der havde siddet på hendes stol, var vi gået til venstre. Men jeg har ikke noget problem med det. For sådan er det jo at have en chef. Og hov – jeg er ikke nogen rotte. Det er altså ikke sådan, at jeg ikke har råbt op 50 gange, at vi skal gå til venstre. Det er ikke sådan, nogen gange ændrer vi faktisk retning. Men det er også noget med at tage sine kampe med omhu, og vælge at sige at her vil jeg satse, her vil jeg ikke satse.

Når du nu skal være ansvarlig for alt, både økonomi, og sagen, hjertet og hovedet, pengene og medarbejderne, at der nogen gange er nogen krydspres, sådan at hvis du nu gør det, så ryger fokus på det område, og at du bliver presset ind i nogle kompromisser, som ikke lige er det du kæmper for?

Jeg synes... afdelingslederen i den her butik er lige gået ned med stress, som lemninger der springer ud over klippen. Jeg har lige haft en snak med en der har rejst sig, og har været lidt på halvkraft, så snakkede vi om, at noget af det der er vigtigt, det er jo, at når jeg sælger noget, hvis vi skal sige det på den måde, forvaltningen sælger noget til (centerlederen, red.), som sælger noget til mig, så sælger jeg det videre. Når jeg står i den situation, at jeg skal sælge det videre, så skal jeg tro på det, hvis jeg ikke tror på det, så kan jeg ikke sælge det videre. Og for at jeg kan tro på det, så bliver jeg nød til ikke bare at se Center for Handicap, og ikke bare se Socialforvaltningen, så bliver jeg nød til at se ikke bare Københavns Kommune, så bliver jeg måske nød til se hele vores stats økonomi. Det er noget af det jeg bruger meget tid på. Fordi hvis jeg står og siger, at de siger vi skal gøre sådan her, så kommer det ikke videre. Jeg skal tro på det. Så skal man som leder acceptere at det kan jeg måske godt tro på, og jeg kan godt sige du får ikke en vikar i dag, sådan er det. Fordi jeg ved at oppe på... (anden institution, red.), der har en af børnene brug for 4 dobbelt mandskab, og det har de ikke økonomi til, så beslutter jeg det. Der skal jeg kunne sige med overbevisning i stemmen, sådan er det. Fordi det er det bedste, og det ved jeg. Og jeg er far og mor og alle mulige i den her forbindelse, og så skal jeg også kunne rumme at medarbejderne ikke kan se det, og at medarbejderne synes, at jeg er et dumt svin.

Hvordan får Københavns Kommune fat i sådanne nogle fantastiske mennesker som dig, der er i stand til at aflæse hele den samfundsøkonomiske kontekst og styrer lige præcis der, så pengene kommer til at passe? Hvordan bærer du dig ad med at vide at det er det rationale?

Der er to ting i det her. Lige nu der taler du til den (institutionslederens eget navn, red.), der sidder og taler, og så er der hende der, der er nede og handle fuldstændig dramatisk, fordi børnene ikke har fået mad i flere døgn, og det kun mig der har et Dankort, fordi systemet er brændt sammen, og vi ikke har nogen økonomifolk og andet. Som står og bander og ikke er helt venlig som jeg burde have været, når jeg er hjemme. Også – der kan man sige – jeg bliver heller ikke ved med at løbe for jeg har jo ikke været hjemme et helt år nu. Så når vi når 1.3. så skal jeg hjem, altså ikke hele tiden, så skal jeg have en nogenlunde anstændig arbejdsuge, det er det der er tanken. Jeg synes det har været et dyrt læreår, hvis du havde spurgt mig for et år siden, havde jeg sikkert haft nogle helt andre visioner om, hvad det vil sige at være leder i Københavns Kommune. Der var jeg næsten lige startet. Jeg kom jo fra det private erhvervsliv, hvor jeg havde boksen med mig, jeg kunne lave hvad jeg ville, der var aldrig problemer med pengene, hvor jeg pludselig har været inde i et år, hvor jeg er blevet styret af økonomien. Jeg er har så til gengæld været styret af økonomien, så meget at nu ligger det bare i rygsækken, så hvis nogen kommer og hvis folk siger vi skal åbne en afdeling med 6 børn, så siger jeg, vi har råd til 4 pædagoger og én halv og en abe. Det kan allerede sige nu, for jeg har allerede lavet 50 vagtplaner i det forgangne år. Og så fylder det ikke så meget oppe i mit hoved mere. Fordi det er blevet ligesom at cykle. Så nu kører det. Og så samtidig med så er jeg jo ikke så gammel i Københavns Kommune, at jeg siger – ej, den gang i 80'erne, der havde vi også og der kunne vi også, også tog vi alle sammen til Tenerifa og sådan noget. Ja, der er jeg jo slet ikke. Min mand er skolelærer, han kommer hjem og siger jeg har én krone til at lave mad til 50 børn, og jeg tænker, nå for Søren, så går jeg her op og kigger, og så siger de: vi skal ha Fois gras, og sidder de, og så får jeg det også sådan lidt, hmm, så måske er det noget af det, der gør at jeg har en anden tilgang til det end nogen, der har været med rigtig længe. Og når det så er sagt, så er jeg ualmindelig irriteret på Københavns Kommune over at de altid vil have svaret igår. Hmm, vil du være sød og lave en liste over de børn der kommer de næste 14 dage, og sende det til mig om en time. Nej, det vil jeg ved gud ikke, fordi je ghar simpelhen... Mine dage starter med møde kl. halv 9 om

morgenen, og slutter kl. 6 om aftenen. Så hvornår faen havde du forestillet dig at jeg skulle checke det. Jeg checke mine mail om aftenen. Der kan jeg ligesom ikke sidde... og sådan er det hele tiden. Altid.

Er det rigtig forstået at de mange pres, økonomi, børnenes tarv og hvad ved jeg, balancerer du ved at knokle som besat?

Det har jeg gjort det år der er gået. Og det har jeg gjort fordi jeg ikke har haft al den hjælp, som jeg skulle have haft. Og det har ikke haft af økonomiske hensyn, fordi det jeg har vægtet det her år, det var personalegruppen, som passer på børnene varetog den direkte kontakt til dem. De ikke faldt sammen. Og derfor har vi ikke... derfor har vi afskediget alle andre kolde hænder end to afdelingsledere og mig på 4 afdelingen. Dvs. jeg har været afdelingsleder på to afdelinger, fordi den ene afdelingsleder gik ned med stress, samtidig med var jeg institutionsleder, samtidig med at jeg købte ind, og samtidig med jeg hele tiden forsøgte at finde pedellen og få sat den lås på døren eller et eller andet andet. Så ja – det år er gået med arbejde og har været fuldstændig absurd. Det kommer jeg ikke til næste år. Fordi næste år sidder jeg i (institution), der er socialrådgiver, der er psykolog, der er køkkendame, der er fastansat pedel, to fastansatte rengøringsdamer, der er en afdelingsleder på hver afdeling, der bliver det noget helt helt andet. Men det er jo på sådan en eller anden måde en lærepenge ting. Nu har betalt mine lærepenge til Københavns Kommune 10-fold igen. Nu ved jeg lige præcis, hvem der skal have hvilken opgave, og hvor stor en mængde opgaver jeg selv kan tage.

Så du aflæser omverdenen, og det betyder meget?

Rigtig meget. Det synes jeg selv jeg er god til. Det er noget af det der er min gave. Det og så at folk generelt godt kan li mig. Dvs. hvis man skal skrue på skruetvingerne, så kan jeg nogen gange fået lov til at lige at skrue lidt mere end nogen andre ville have kunnet.

Hvis nu skulle tage et begreb som strategi. Hvad vil jeg med denne institution – visioner, værdier og sådan noget? Er det sådan noget du arbejder med?

Det kommer jeg til at arbejde med. Jeg har selvfølgelig sådan en mavefornemmelse for hvad jeg gerne vil. Men nu skal jeg jo starte et lederteam, hvor jeg sådan set kun kender den ene af dem. Der kommer to kvinder til. To dejlige kvinder. Så der skal vi få sat ord på hvad vi vil. Det skal vi have fuldstændig styr på. Fordi vi passer ind i hinanden. Det er noget af det vi skal arbejde med. Det glæder jeg mig rigtig meget til. Det er faktisk noget jeg af det jeg har diskuteret meget med (institutionsleder E, red.), når han er ved at gå til. Jeg siger det kommer, jeg er sikker på det kommer, det her det er oprydning, det er opstart, det er hvordan skal vi overhovedet være i den her forvaltning. De flytter også rundt på alle stolene hele tiden, laver nye systemer og programmer.

Så er der frit slag i bolledejen, når du skal lave en strategi?

Ja, indenfor de rammer der er udstykket. Først fra Socialforvaltningen og så har vi en centerstrategi, så det skal helst ikke gå i den modsatte retning. Men jeg tænker, det kommer den heller ikke til, for jeg har været med til at lave den.

Så du er med til at lave centerets strategi, som din institution så underordner sig?

Ja, sidste gang foregik det på et seminar, hvor vi havde tømmere mænd. Så det var ikke så skide hensigtsmæssigt. Men det var igen en af de der opgaver som skulle være færdige imorgen, og afleveres inden kl. 12 og den skal være renskrevet og der skal også være en forside og en graf. (...) Strategien skal på en eller anden måde, ligge sig op af den strategi, som Socialforvaltningen har lagt, som vel læner sig op af den strategi, som Københavns Kommune har lagt, og det er det jeg mener, vi er hele tiden, sådan nogle Babuska-dukker.

Så er der nogen der mener at strategi bare er fra A til B, og så er der nogen, der mener strategi er mere tilfældig, skridt for skridt. Disse harmonerer jo ikke særlig godt med hinanden?

Det spiller vel ikke nødvendigvis imod hinanden. Altså at jeg f.eks. har sådan en strategi med at vi skal arbejde autistorienteret, fordi vi arbejder med autister, og at økonomien skal holde, og at vi ud i fremtiden vil holde hinanden op på at være solidariske i forhold til bundlinien, og at vi flytter rundt på nogle tal eller vi beslutter os for at vi vil have personalemøder på den

her måde, måle effekten af hvad vil det sige, hvordan føles samarbejdet så med ledelsen, når man gør det på den her måde, når vi det vi skal eller vi vil gerne lave noget hvor der er flere forældreaktiviteter, fordi det vil højne samarbejdet med dem eller et eller andet, det betyder vel ikke at jeg ikke kan tage til Brønshøj, fordi det gør jeg hele tiden. Men det er jo lige præcis det der med, sidste day, det er det der skal være rum til. For mig er det noget af det der bærer... hvad kan man sige... samarbejdet med medarbejderne. Det er at der er rum til at tage til Brønshøj. Eller hvor det nu engang er at alle gerne vil hen i øjeblikket. Men for at der er rum til det, bliver jeg bare nød til at vide at de der... at jeg har styr på hvem der er kommet til at tage fat i et barn på det forkerte tidspunkt, og på det rigtige tidspunkt. Og jeg har styr på hvadfor nogen penge, der er i min kasse.

Så den klassiske strategi i forhold til økonomi tjener til, at du kan have en anden strategi overfor medarbejderne?

Ja.

Har du nogen præferencer i forhold til sagen, børnene, økonomistyring – er der sådan én præference frem for de andre?

Nej, det synes jeg er et ledt spørgsmål. Det synes jeg faktisk er svært at svare på. Hvis jeg skulle pille et eller andet ud... så tror jeg, jeg er loyal op ad til. Og jeg tror at en af årsagerne til at jeg er det, er, at hvis jeg ikke er det, så synes jeg, jeg skyder medarbejderne i foden. Jeg oplever at nogle af de der interessekonflikter der kan være især for afdelingslederne, der er tæt på personalet, hvis ikke de er loyale overfor de beslutninger der bliver taget opad til i systemet, så har de en medarbejdergruppe der bliver usikre og kan ikke finde ud af, hvis de presser ekstra. Er det nu vi skal skrive en klage og gå på barriekaderne og sådan nogen ting. Og jeg synes faktisk ikke det tjener noget formål. Selvom jeg kan godt forstå, at det nogen gange kan være skidesvært at sige, at vi har f.eks. aflyst julegaverne i år, I får hjemmelavet konfekt, som ledelsen har lavet, fordi de synes I skal have noget. Og så er de vant til på den ene afdeling, at få dyre soveposer, som de kan bruge på deres arbejde, men... det synes jeg ikke tjener noget formål. Nu er vi i detaljen, fordi det skete forleden dag, jeg synes ikke det tjener noget formål, at sige til dem, det er bare røv, men det er der ikke noget at gøre ved, I

får bare det lorte konfekt. Altså jeg synes, hvis man forsøger, så kan jeg jo diskutere med gud og hver mand om det er styringsværktøjer eller manipulation. At jeg kan sælge den som: ej, hvor fedt, nu har de stået i deres ansigts fodsved en hel aften og lavet konfekt til mig. Tak for det. Istedet for at sidde og ærgre sig over at man ikke fik, den der pissedyre...

Lad os nu sige at alle ikke var lige så gode som du fremstiller det til at balancere de her enorme krydspres og at man stod i en situation, hvor man synes man gik på kompromis med det der var de egentlige set i det store perspektiv, velfærdsydelsen, børnenes tarv – hvordan bærer man sig så ad med den loyalitet, som du helt klar formår at forvalte at stå frem?

Så tror jeg man går. Hvis jeg når derud, hvor jeg tænker... Jeg havde f.eks. en medarbejder der sagde: det her er jo omsorgssvigt, da vi skar i mængden af voksne der er på arbejde om aftenen. Så sagde jeg til hende: det vil jeg gerne have at du tænker over en gang til, og hvis du mener det er omsorgssvigt, så skal du jo sådan set indberette det, så skal du skrive en underretning, og det forventer jeg du gør. Man må ikke sige omsorgssvigt heroppe uden at lave en indberetning, så du skal tænke over, om det er det ord du virkelig mener eller om du bare er vred og alt det der. Og så kom der ikke nogen indberetning. Men der tænkte jeg bagefter selv, at hvis jeg nu mente, at det var det, så var jeg gået.

Er der et alternativ til at gå?

Man råber op først. Inden man går. Jeg råber op inden i mit system. Jeg råber ikke op ud. Det ville jeg synes var ualmindeligt unfair.

Bilag 4: Interview af institutionsleder C

Vil du sige at du har selvledelse på din institution?

Jeg tænker altså, at jeg indimellem bliver frustreret. Altså jeg tænker nogen gange at, som jeg lige sagde til dig, så er jeg igang med en diplomuddannelse, og jeg har jo også undervejs lavet nogle opgaver og lavet nogle projekter og ting, og tænkt: ej, hvor kan det blive spændende, at komme ud og prøve det af. Og jeg har ikke nået det. Altså jeg når ikke til det, fordi jeg bliver styret af al den kontrol, der er behov for fra vores overordnede. Og fordi det samtidig er sparetider og alt det der. Ja, så er sagt så mange ting, der får et fokus, hvoraf én ofte tænker på, at det med at ledelsesudvikle, det med at ville have personalet med i at tænke visionært og arbejde målrettet mod noget spændende, det når vi simpelthen ikke. Det bliver nedprioriteret. Alt for meget. Og det... det gør i hvertfald at jeg tænker sådan... åhhhh... Meget af det kunne sikkert også gøres på en meget smartere og sjovere måde og så vi er mere effektive i forholdt til. Men det at sætte sig ned og få det planlagt, det føler virkelig jeg mangler tid til. Og også når man så tænker på at det er fuldstændig rigtig, at vi får rammerne, også kan vi sådan set udfylde dem som vi selv vil. Men der kommer nogen ind og fortæller os hvordan vi skal udfylde rammerne. Der bliver lavet nogle restriktioner på hvad vi må og hvad vi ikke må, og hvordan vi skal gøre det, det skal foregå på den måde, fordi så har vi styr på, at I har styr på det. Og det kommer vi til... vi kan mærke at det strammes til. Altså nu er der blevet årsplan eller årshjul i Socialforvaltningen, hvor der er hvert kvartal lagt en uge ind, der hedder simpelthen kontrol. Der skal vi så rende rundt med en kasket, så skal vi føre kontrol på lommepenge, kasser, sygefravær, medicin og... simpelthen bare al kontrol. Det skal ligge indenfor nogle bestemte tidsintervaller. Og det er jo nyt. Der på den måde bliver strammet mere og mere ind. Så vi ikke kan gøre det sådan, så det passer bedst ind i vores hverdag.

Kontrol – der er jo også nogen der vil kalde det styringsredskaber?

Det er rigtig nok, det er det jo også. Fordi det er jo begge sider. Fordi det er klart... Jeg er ikke specielt struktureret. Når man ikke er det, så kan jeg også godt lide at der er nogen der engang imellem stikker nogle redskaber ud. Og det skal bare være sådan. Og så lave en

opfølgning. Så det er begge dele. Det har du fuldstændig ret i. Det er noget at styre efter, men det bliver også en overordnet kontrol, når det ligger i så faste rammer. Som det gør.

Kunne man sige at de der styringsredskaber, er et tilbud til dig, men at det omvendt også kan opfattes som nogle redskaber der styrer dig?

Jamen det kan det jo godt. Det er klart. Jeg bliver jo styret af, at jeg skal køre kontrol efter de regler der er. Så det gør jeg jo. Jeg bliver jo styret af dem. Der ligger nogle krav og der ligger også nogle... altså man kan sige, for at komme med et eksempel, så har vi et stort problem med medicin håndtering. Og det har vi fordi at man i regulativet ligger vi under det der hedder plejehjem. Det vil sige vi bliver betragtet som plejehjem, når de kommer og skal kigge på vores kontrol. Og hvert år kan de sige til os, I gør ikke som I skal, fordi I måler ikke temperatur og tager blodtryk på børnene hver dag, som I skal. Og så siger vi hvert år: nej, og I får os ikke til det, fordi børnene er ikke syge. Hvis de fysisk bliver syge, så tager vi temperaturen, ligesom man vil gøre som forældre, og hvad der nu ellers skal til, vi går til læge med dem, og vi plejer og passer dem, som man nu vil gøre. Men i dagligdagen er de altså ikke syge, selvom om de skulle få en pille Ritalin. Det er de altså i vores øjne. Og det er noget af det de vil have kontrol på, men hvor vi så indimellem bliver autonome og siger, der stopper vi. Der er grænser for hvor meget... så må I skrive det i rapporten hvert eneste år. Vi gør det ikke sådan.

Du slipper levende fra ikke at gøre det?

Ja, indtil nu har de ihvertfald sagt, at de skriver det pænt i rapporten hvert år, at vi ikke lever op til reglerne, men de gør dog ikke noget andet ved det.

Måler de andre institutioner heller ikke temperatur?

Det gør de ikke. Nej. Fordi vi synes jo... vi vil ikke gi' lov til, at nogen skal sygeliggøre vores børn, når de fysisk ikke er syge i det daglige. Det er sådan en ting, hvor man sige, det er et fint kontrolredskab at ha' de steder, hvor det er nødvendigt at ha', men her hos os, så er vi bare underlagt en lov, fordi vi nu tilfældigvis er under den paragraf i serviceloven.

Så det styringsreskab er med til at sygeliggøre jeres børn?

Ja, ja, det er i fuldstændig i modstrid med min holdning. Og nogen steder tager vi så beslutningen at vi gør ikke som de siger, men i langt de fleste de fleste tilfælde, så gør vi det ellers så får vi et problem med at vi ikke kan dokumentere at vi har gjort som vi skal. Men der er nogen enkelte steder, hvor vi siger vi gør det ikke. Altså så må I slå os i hovedet. Vi gør det ikke, for det er ikke rimeligt.

Hvad tænker du om alle de her styringsredskaber? De bliver jo solgt som noget der skal gøre det nemmere for dig at være leder?

Altså jeg kan jo godt følge langt hen ad vejen, at man har brug for den kontrol i vores forvaltning. Og det kan vi jo på baggrund af alle de historier, der har været ude i den store danske presse, hvor vi jo også har været en del af det. Vi har jo også været inde og blive slagtet i Berlingeren. Og det gør man... jeg kan jo godt forstå, at man har brug for at vide at tingene er i orden. Hvis vi ikke dokumenterer at det er i orden, så kan vi ikke svare tilbage. Fordi det er jo ikke fordi tingene ikke er blevet gjort tidligere, de er bare ikke dokumenteret. Vi har ikke haft et skema, hvor vi har krydset af, og sat initialer på at nu har vi gjort sådan. Vi har gjort tingene. Og derfor så tænker jeg at der er nogen over os, der har brug for at ha' noget mere styring end... i hvertfald en synlig styring end de har haft tidligere. Og så ser jeg det også... at det kan da også godt være et redskab til mig. Det gør det selvfølgelig nemmere for mig også at kontrollere at tingene er i orden og at vi gør det vi skal og lever op til loven, der er ikke nogen børn der får det forkerte medicin, altså selvfølgelig er det ret og rimeligt, at vi skal kunne dokumentere, de får den behandling, de skal ha'.

Det du siger er vel også, at du ikke har brug for det til at drive din institution?

I princippet nej. Fejlprocenten er ikke anderledes. Jeg har selv noget statistik længere tilbage, der er ingen forskel. Jeg synes ikke det ændrer på virkeligheden. Jeg synes der har været en meget ansvarsbevidst handling fra personalets side – tidligere også – derfor ser jeg heller ikke en forskel.

Hvad er det efter din mening der gør det i tiden, at alle skal kontrolleres og dokumenteres?

Jamen, jeg ser det meget som en samfundsudvikling. At vi bliver mere og mere kritiske. I hvertfald er der blevet mere kritiske øjne på den offentlige sektor. Og man... mange vil gerne have sikring for at tingene sker, og jeg synes det er der vi kan mærke det i forhold til forældrene, at der kommer også nogle andre krav. De bliver... de vil også have dokumentation for..., de vil på hver eneste møde have et punkt med fejlmedicinering op. Det er noget helt nyt. Det har de ikke ønsket før. Og jeg kan jo dokumentere at der ikke er flere fejl end der var før. For jeg har statistik der går længere tilbage. Men det er sådan noget med at vi skal se at vi gør tingene ordentligt. Der bliver måske en større mistillid. Det er alle steder fra.

Så du oplever pres alle steder fra?

Ja, jeg oplever ihvertfald en meget større opmærksomhed på, som måske kan ligne lidt, gør de nu som de siger de gør. Lidt mere mistro. Ja, jo, jeg ved ikke om det lige om det er det rigtige ord, men i hvertfald gerne sikring for at tingene er gjort.

Kan der nogen gange være modstridende pres?

Det er der ingen tvivl om. Forældrene vil gerne have at vi ligger fokus på børnene. Det kan vi sådan set godt forstå. Der er nogen der forlanger noget andet. Der er også nogen... Vi bliver også beskæret, og vi har færre ressourcer end vi har haft før. Og det... altså vi kan ikke sætte vikarer på, som vi kunne tidligere i samme omfang, og det er klart det er jo kritik fra forældrenes side, for de synes det går ud over deres børn, hvad det jo også gør.

Hvad gør du så?

Jeg må sige, at jeg bliver nødt til at overholde det min chef siger. Det er jeg jo nødt til. Det er op ad, ikk. Jeg er nødt til at overholde budgettet. Overholde de regler der er, jeg skal overholde. Og så må jeg... jeg tror min terminologi altid har været: jeg kan godt forstå, hvad

du siger, fornemme hvorfor du har det sådan, jeg er bare nød til at sige, at sådan kan det ikke blive.

Når du vælger at prioritere loyaliteten opad til har det så noget at gøre med at det er dit ansvar?

Ja, helt klart. Jeg er ansat til varetage den hat, der kommer ovenfra. Og det gør jeg jo så, udover at man indimellem ikke gør som de siger, men som udgangspunkt så gør jeg jo det jeg får at vide og jeg gør det inden for de rammer jeg har.

Kan du forestille dig at komme i en situation, hvor du skulle vælge noget end loyaliteten opad til?

Ja, det tror jeg godt jeg kunne, hvis jeg skal... hvis jeg synes der kom noget, der virkelig ville stille børnene dårligt. Børnene og personalet er det vigtige. Det er også fordi det hænger sammen. Altså hvis børnene får dårligere vilkår, så får personalet det også. Fordi deres hverdag hænger sammen med børnenes. Men der er ingen tvivl om at i bund og grund, mit grundlag for at sidde her idag, er at jeg håber jeg kan være med til at give børnene et godt liv.

Så hvis der blev lagt en strategi, hvor økonomien var så stram, at der var et budget skulle overholdes, som gjorde at det simpelthen var forbudt med vikarer og hvad ved jeg, så var det det faglige synspunkt du ville trække frem? Hvordan ville det oprør så se ud?

Det er svært at sige. Jeg tror jeg har brug for at stå i det. Konkret hvad kan jeg gøre. Men der ingen tvivl om, at hvis jeg ender ud i noget, hvor jeg synes tingene er uansvarlige, så vil jeg ikke være her mere. Jeg vil ikke være med til at løfte en opgave, som jeg kunne se at de rammer det kan ikke, det vil jeg ikke kunne forsvar, det vil jeg ikke synes var værdigt for nogen. Jeg vil langt hen ad vejen gøre hvad jeg kunne, for ikke at nå derud. Det er virkelig det sidste.

Kunne man forestille sig et alternativ til at sige op?

Jamen altså, først og fremmest så vil jeg jo slå på tromme forskellige steder, få folk til at støtte op, jeg ville godt kunne gribe fat i nogen, spørge om ikke de ville kunne så nogen frø et eller andet sted, og få varmet op under forvalterne for at protestere mod.

Ville du kunne stå offentlig frem?

Det tror jeg nok jeg ville. Det synes jeg godt man kan. Det kan godt være der er nogen over mig der siger nej. Men jeg synes godt man kan. Altså det gør mig jo ikke mindre egnet til det job jeg har. Det gør at jeg har nogle holdninger, og så må vi snakke om, om vi har ytringsfrihed i Danmark. Jeg har vel lov til at ytre mig om, hvis jeg ikke synes tingene er i orden, og være med til at forsøge at gøre tingene ansvarlige, at få hverdagen til at hænge sammen.

Er det, det der er selvledelse?

På den måde er det ikke mig der har ansvaret. Det er jo ikke mig der sidder og starter og siger: nu har vi her en hat, og den hedder socialforvaltningen i Københavns Kommune, jeg har jo en lille bitte tophue hernede under, som jeg så skal fylde ud. Og gøre det indenfor de rammer.

Et af de her moderne ledelsesord, strategisk ledelse, hvad tænker du om det? Ligger du en strategi, som handler om en vision, en mission, og alt det der man skal?

Jamen det er jo det jeg ikke nået. Vi har jo en overstrategi i centeret, og den hænger vi jo under, og den arbejder vi også ud fra. Altså det er jo de fokuspunkter vi har haft. Vi forsøger også... Vi laver jo også en handleplan for hvordan vi skal arbejde med arbejdsmiljø, vi laver jo planer, jeg mener mål for hvordan vi skal arbejde med de enkelte børn. Og vi har også overordnede projekter i forhold til at udvikle personalet. Så noget strategi er der jo. Det er jo ikke bare... det er jo en overordnet... men det der med at jeg tænker meget, at jeg gerne vil sidde ned med ledergruppen, og så lad os prøve at få nogen dag, hvor tænker visionært, innovativt og hvad man ellers har, og ellers kan finde på, også prøve at komme frem til noget, og så virkelig sige det her er vores mål ud i fremtiden, og hvordan kommer vi derhen. Det

kunne jeg rigtig godt tænke mig. Det håber jeg kommer. Vi er i den specielle situation, at vi i år har været tre ledere i institutionen, hvorimod vi normalt er 5. Dvs. vi har løbet rigtig rigtig stærkt. Så er det... med brandhatten og slagen under armen, at vi forsøger at få hverdagen til at hænge sammen.

Når man nu læser om strategi i lærebøgerne, så er det noget med at komme fra A til B. Men i virkeligheden så er det noget med at man altid kæmper fra dag til dag, og så sker der noget og nogen banker på døren, og så får man en god ide. Altså en helt anden tilgang til strategi. Er der mulighed for at sætte den på højde med den klassiske?

Det tror jeg godt, jeg kan. Jeg kan godt li at få sjove ideer og gøre tingene lidt anderledes. Og det vil sige, at jeg lader mig også inspirere af det der er omkring mig og får ideer til, hvordan vi kan arbejde videre. Jamen hov, der er da noget der spirede, kan vi gøre ved noget ved det, så vi kan få det til at blomstre lidt mere, og få sat det i værk. Og så kan jeg rigtig godt li samspillet med personalet. Der bruger jeg også at de er med til at så en masse frø og komme med nogle ideer, hvordan kan vi gøre det, hvis vi gerne vil det, vi skal lige prioritere, hvad gør vi så. Og der med kan jeg jo godt tænke... jeg er jo ikke den mest strukturerede i mit liv og på mit arbejde. Men hvis jeg skal være helt firkantet... Men hvis jeg skal... så vil jeg sagtens kunne sige, at jeg synes der er en strategi, fordi det er gennemtænkt, det er jo ikke bare... Når vi får en ide, tænker vi den jo igennem inden vi sætter den i værk, og vi tænker også hvordan gør det. Det er jo også en form for strategi.

Er du i virkeligheden, sådan en dobbelt strateg?

Det kunne jeg egentlig godt sige jeg er. Ja.

Hvad er det for en kompetence, som du helt tydeligt har, som gør at du er i stand til, at køre de her to spor?

Det har jeg aldrig tænkt over. Jamen jeg tror umiddelbart, jeg har et stort overblik, og jeg er ikke bange for at tage nye tiltag og springe ud i et eller andet. Jeg tør godt miste fodfæstet lidt indimellem. Og tro på at når der sidder nogle medarbejdere, som gerne vil et eller andet, så

kan de rigtig meget være med til at styre det. Og arbejde der henimod. Så egentlig... jeg tror jo på mine medarbejdere indtil jeg ser noget andet. Så længe de viser mig, at de er kompetente til deres arbejde og de udfylder den rolle de har, så har jeg jo... så vil jeg rigtig gerne bruge dem til at være med til at udvikle. Så det er også noget med tilliden...

Så du gør noget andet ved dine medarbejder end Centralforvaltningen gør ved dig?

Ja, det håber jeg. Jeg skærmer mine medarbejdere. Jeg tænker, det er rigtig kedeligt at skulle alle de ting. Hvordan kan vi gøre det så nemt for medarbejderne?

Skal de ikke udfylde alle de der skemaer?

Jo, det skal de. Og de gør det også. Jeg vil sige... det er noget af det vi har gjort meget ud af. Men når vi så bruger de skemaer, som vi nu skal, det er jo mange ting, noget af det helt konkrete eksempel er magtanvendelse. Når nu vi skal udfylde magtanvendelse, jamen, hvordan kan vi så bruge det redskab i vores arbejde? Hvordan giver det mening at vi har brugt tid på at lave de her? Det gør det ikke ved at vi bare udfylder dem, sender dem ind og så var det det. Næ, vi siger, hvad kan vi bruge det her til? Der er et eller andet... nu er der nogen ting, der begynder at signalere at der er et barn her eller et eller andet, hvordan får vi så lavet en pædagogisk plan for, at vi undgår arbejdsulykker og magtanvendelser. Så det bliver jo levende gjort i hverdagen, at de her ting er redskaber vi kan bruge til noget. Sådan noget som økonomi, der har vi noget... Det med at man skal udfylde et blå bilag, når man har taget 50 kroner i Peters kasse til en pose slik, og du kommer tilbage med en bon, altså alt det der, som er en del af hverdagen, men hvor jeg siger, tænk på det som et redskab der er til, så er der ikke nogen der har rod med noget. Så behøver vi ikke gå rundt og have mistillid til hinanden. Eller tænke – uhhh – nu mangler der 50 kroner, hvorfor fik jeg nu ikke gjort. Altså at vi ligesom får gjort hverdagen lidt nemmere, og så bruge nogen af de redskaber.

Hvordan kan det være du sidder og undskylder at du ikke er struktureret?

Det var et frækt spørgsmål. Jamen det... altså jeg tænker, jo nogen gange, noget af det ville være nemmere for mig... fordi nu skulle jeg have en sygefraværs samtale her i formiddags, så

måtte jeg lede alle mine bunker igennem, og så kunne jeg gå ind på nettet. Men sådan nogen ting, som kunne gøre min hverdag lettere. Det er jeg ikke i tvivl om, kunne være gøre min hverdag meget nemmere.

Hvordan kan du aflæse at det er den her slags kvalifikationer der skal til?

Jeg har været leder i (x-antal, red.) år. Det er vel erfaringen der er kommet. Og så får vi også at vide indimellem at nu forventer at I gør det på den her måde. Nu får I et skema til at aflevere. Så der kommer jo noget ovenfra, som helt klart giver redskaber til at kunne gøre det hele. Til at udfylde de rammer der bliver udstukket.

Bilag 5. Interview af institutionsleder D

Synes du sådan overordnet set at du bedriver selvledelse?

Jeg har det meget ambivalent med det med selvledelse, fordi jeg som teoretisk begreb ikke tror på det. Sådan. Jeg tror ikke på, at vi er sådan en ø af mennesker, når vi træffer beslutninger. Og så tror jeg heller ikke på det i organisationer. Og så tror jeg heller ikke på det, altså sådan som jeg forstår begrebet, så stammer det fra selvstyrende teams. Og hele den tanke, at jo mere selvstændighed jo bedre og dels så tror jeg ikke på, sådan rent teoretisk på at mennesker fungerer særlig godt, som selvstændigt, altså faktisk så tror jeg faktisk ikke på, vi fungerer selvstændigt. Vi fungerer kun i kraft af vores samspil med andre mennesker. Og jeg synes ikke, der er noget forkert i, jeg synes, der er noget smukt i, at være afhængig af andre mennesker, og jeg synes egentlig i højere grad, at det er det, der driver organisationer. End det egentlig er sådan en idé om selvledelse. Jeg ved godt, selvledelse er sådan lidt moderne eller hvad man skal sige, men jeg tror, jeg mener faktisk, at der er nogle lidt forkerte forudsætninger, for hele idéen omkring selvledelse, omkring selvstyrende teams f.eks. Jeg har aldrig set det har fungeret i praksis.

Så hvad er det så, du gør, der virker på din institution?

Det ved jeg ikke, jeg ved jo ikke, om det virker, jo, jeg ved det virker på en eller anden måde, bedre end så meget andet. Jeg synes netop, at det er det med at skabe et fællesskab, og skabe en afhængighed af hinanden, at det rigtig rykker noget. Jeg støtter mig op af nogen undersøgelser omkring selvstyrende teams, omkring at det viser sig at, det kun er en effektiv organisationsform, hvis der er en legitimitet, en uformel ledelse omkring i de teams. Og det synes jeg faktisk passer meget rigtigt, med sådan som jeg oplever det. Sådan som jeg ser det, det er hele legitimeringen omkring ledelsen i højere grad end det er selvledelsen.

Men nu taler du meget ind i og nedad i din institution, hvad med opad?

Nej, jeg oplever ikke selvledelse. Jeg oplever faktisk, at der er meget uklarhed omkring hvad det er, hvad jeg egentlig bliver bedt om. Jeg synes, vi bliver, der er lidt sådan... jeg synes godt jeg kan fornemme, at der er en... diskurs, som jeg er en del af. Omkring at selvledelse er

vigtigt og det er godt. Jeg sætter sådan set også pris på, at have en tydelig og klar defineret beslutningskompetence, altså et område med en handlekompetence. Et veldefineret område, hvor jeg kan handle indenfor. Jeg synes faktisk, det er uklart hvad handlekompetencen, så egentlig er på mit område. Vi snakkede en del om, at vi har handlekompetence, som et selvstændigt råderum, men... jeg oplever at det sådan er, hver anden gang det er sådan. Hvis der er noget der ligesom er tilpas vigtigt, så tager vi ikke selvstændigt over. Jo vigtigere det er fra forvaltningens perspektiv. Og det er ikke altid det samme som mit perspektiv. Jeg synes jo f.eks. at pædagogikken er enormt vigtigt, at vi varetager barnets tarv, at vi stiller skarpt på hvad barnets behov, og at børnene ikke er der for vores skyld osv. Men det sidste halv andet års tid, har det været meget økonomi, der har optaget forvaltningen, og det er så deres prioritering, og der har vi et meget lille råderum i øjeblikket. Men jeg oplever at jeg har et meget stort råderum på det pædagogiske område. Og jeg kan mærke at bare for 3 til 4 år siden, da var det omvendt.

Oplever du forskellige krav, forskellige pres udefra, som ikke altid hænger sammen?

Ej, jeg ved ikke om, de ikke hænger sammen. Altså jeg synes jo, det er udtryk for flere forskellige perspektiver, mere end at det ikke hænger sammen. Altså i den ideelle verden har forvaltningen jo også forældrenes og borgernes perspektiv. Det er jo dem de ligesom er ansat af, og repræsenteret af via politikerne. Der er mange repræsentationsled, som gør at det ligesom bliver... at der er jo ligesom ikke nogen direkte forbindelse borgerens ønsker og så det vi bliver præsenteret for fra forvaltningen. Dybest set vil jeg mene det er det samme. Dybest set er det det samme perspektiv, den samme overordnede interesse, det vælger jeg da at tro på. Men der er meget stor forskel på, hvilke perspektiver de så vælger at dykke ned i.

Så der er ikke noget modsætningsforhold mellem at have et pædagogisk mål og vision, og så føle dig økonomiske styret?

Nej, ikke nødvendigvis. Det er to perspektiver på samme interesse et eller andet sted. (...) Fra mit perspektiv kan jeg godt se nogle forskellige betragtninger af, hvad jeg som person synes er et vigtigt perspektiv. Men – det som forvaltningen på et givent tidspunkt (...)

Så du synes, der er meget kontrol i øjeblikket?

Ja, ja det er der. Det oplever jeg.

Og den kontrol er ikke noget du har brug for eller hva?

Det er ikke vigtigt om det er noget jeg har brug for eller ikke. Det er blot et udtryk for at det er noget der optager forvaltningen rigtig meget og deres måde at styre det på er ved at indføre øget kontrol. Det er en helt normal mekanisme i sådanne større systemer for at kunne styre det. Man kan så være lidt optaget af om det er en illusion at man kan styre det med kontrol, om det giver bedre styring, men det tænker jeg ikke er specielt for vores forvaltning. Det er jo sådan det mest almindelige styringsværktøj, tænker jeg, det er jo sådan en kontrol.

Hvem er det, der styrer med det, og hvad bliver kontrolleret efter din mening?

Jamen altså det er jo svært at sætte... Hvis du snakker om økonomi, så er det forbruget af økonomiske ressourcer der skal styres. Der er nogen der har et ønske om at styre noget, men hvem er det? Det synes jeg sgu er svært. Og afkode. Sådan hvor vigtigt det er at styre jo større er snebolden der ruller ned af... det synes jeg også er vigtigt. Der tænker jeg, at det er sådan nogle mikroprocesser, der sker mellem mennesker, man kan godt blive enig om at det er sørme også vigtigt og så bekræfte hinanden i hvor vigtigt det er, så ruller lavinen stort.

Har du brug for hjælperedskaber, styringsredskaber, i din daglige ledelse?

Tænker du på at kunne foretage en kontrol?

Ja, jeg ved ikke, om du har brug for at kontrollere, men altså styringsværktøjer, der kan hjælpe dig i arbejdet med fejlmedicinering, magtmisbrug, MUS, løn, alle de forskellige eksempler vi ser på redskaber?

Jamen det... Jeg har meget brug for, eller jeg trives godt med, har brug for, det er måske to sider af samme sag, det ved jeg ikke, jo, jeg både trives med og har brug for

styringsværktøjer. Og hvis jeg ikke har nogen ved hånden eller ikke får præsenteret nogen, som jeg kan bruge, så laver jeg nogen selv. Fordi ellers så kan jeg ikke overskue, styre de, den funktion jeg nu har. Og der er jeg drevet meget af systemet. Og jeg synes at nu vores system i København Kommune, at der er enormt mange gode systemer. Jeg kan godt li at være en del af et meget stort system, hvor jeg bliver præsenteret for mange forskellige værktøjer, som jeg så kan vurdere, hvad jeg trives med, hvad jeg synes fungerer godt. Men jeg synes det er ligesom et supermarked. Man vælger ligesom de værktøj der fungerer godt. Jeg vælger også... jo... sådan tænker jeg det nok.

Når du indledningsvist fortalte at du tror mere på fællesskabet end selvledelse, vurderer du så højt at man har det her fællesskab omkring styringsværktøjer?

Jeg ved ikke om det er en tryghed, jeg synes... jeg tænker mere i overblik, og mere i beslutningsgrundlaget. At have de rette funktioner til at kunne træffe de rette beslutninger og (...) det er nok mere sådan jeg tænker det. End lige sådan en form for ensretning. Eller tryghed i systemerne. Tænker det meget som udtryk for effektiviseringer. (...)

Gør du noget andet nedad i din organisation end du selv synes du modtager ovenfra?

Ja, jeg tror, det er et grundvilkår, jeg tænker det er en leders opgave, det er at filtrere det der kommer ovenfra og skabe en større klarhed nedad til for at skabe retning i organisationen. Og jeg tror nok at min afdelingsledere oplever en uklarhed fra mig, de er nød til at filtrere længere ned i organisationen, det tror jeg mere er et grundvilkår end noget specifikt jeg oplever.

Hænger det uklare grundvilkår sammen med et selvledelses begreb?

Det kan man måske godt sige. Jeg tænker mere det er et grundvilkår end det er... Jeg oplever mere selvledelse som en idé om at vi som mennesker skal kunne... jeg ved sgu ikke rigtigt... altså på et sådan mere eksistentielt skal have en masse frihedsgrader (...) Jeg ser det ikke som en ønskværdig situation, at det er tydelige afgrænsninger, som skaber rammerne for, at løse opgaverne effektivt, men jeg tror det er en illusion, at kunne skabe så tydelige rammer, at

det bare er oplagt for enhver hvad retning man skal gå i. Der vil altid opstå uklarheder, men det tænker jeg også er det, som ledelse handler om, jeg tror bare, det handler om at minimere det. Så det bliver tydeligt hvad vi skal.

Så den måde du så fortolker de her rammer på og gør det klart ned ad til, hvordan finder du ud af det, du skal vel også legitimere dine valg, dine frihedsgrader opad til?

Jo, men altså sådan som jeg... så er det meget at blive målt på målbare faktorer og der oplever jeg jo, at hvis jeg leverer resultater, de resultater, som er målbare, som er positive, som er defineret positivt oppefra, så får jeg store frihedsgrænser, frihedsgrader til selv at kunne bestemme resten. Altså vi har jo alle de her tilsyn, jeg tror jeg har haft 6 – 7 – 8 tilsyn på de sidste tre måneder, og hvis jeg kommer ud af disse uden anmærkninger, så får jeg arbejdsro, fred og ro til – kan man sige – ja, det er både godt og skidt kan man sige, men så bliver jeg ihvertfald ikke afkrævet alle mulige handleplaner oppefra, og udfyldninger på dit og på dat, for så er idéen at den kontrolmekanisme, som et tilsyn udgør, den er stærk nok til at så er der tryghed opad i systemet. Så er der nok styr på det.

Så er det rigtig forstået at kontrol mekanismer er en styring af dig?

Ja, det tænker jeg helt oplagt det er. Jamen det... På en måde har jeg ingen mening om det, hvorvidt det er godt eller skidt... Jeg tænker lidt det er... det er jo... altså... som embedsmand, blank, neutral embedsmand, så tænker jeg jo at det er der andre der har valgt, det er der nogen politikere, der har bedt direktører om at vælge hvad det er vi skal måle, måles på, hvad det er der er vigtigt. På et mere teoretisk plan synes jeg godt jeg kan se muligheder, ved at lave det sådan kontrolbaseret, tilsynsbaseret, for jeg tænker, det er jo lidt tilfældigt, om man bliver godkendt eller ikke godkendt på nogen tilsyn. Det er hvad den tilsynsførende lige falder over. Det er om de kommer på en god eller en dårlig dag, om der er pyntet på det, ikke fordi man vil kunne gennemskue hvad som helst, men der er mange tilfældigheder i det. På mikroplanet, mikroprocesserne, på de mere overordnede linier, så er der et fokus i det, som... hvor i øjeblikket er det meget økonomi og så er der noget andet der ryger ud, ud af fokus, og det... sådan vil det være uanset om man gør det med kontrolmekanismer eller hvordan man kontrollerer. Retter man fokus, så mister man noget andet, og jeg kan da godt have en

holdning, som person, om det er det rigtige fokus der er i øjeblikket, men nu... der er det jo bare en del af et større system, som jeg egentlig ikke sådan tænker jeg skal ændre på, på den måde, det oplever jeg ikke er mit arbejde, at jeg er blevet bedt om at forholde mig til egentlig... Jeg har en faglig forpligtigelse til at forholde mig til om kontrolmekanismerne virker. Bruger vi borgernes penge på den mest forsvarlige og rigtige måde. Så det har jeg en holdning til som sådan, men hvad der er i fokus, det tror jeg mere er at afkode hos politikere og hos vores direktion. (...) Det er ikke noget jeg forholder mig kritisk til. Hvis nu de gerne vil have effektstyring, som er det der har været oppe på et seminar fornylig, så har de deres grunde til det, så synes det her er vigtigt, men så synes jeg vi skal gøre det på den rigtige måde, så man rent faktiske måler på noget, som har en betydning for det vi er blevet bedt om, den kerneydelse vi har.

Så du oplever ikke konflikter mellem det fokus du er blevet pålagt ovenfra og det fokus du har primært på det pædagogiske arbejde?

Nej, jeg oplever det er meget forskellige perspektiver på, hvad det er vi skal udføre. Og hvad vi bliver bedt om. Jeg oplever at økonomi er super vigtigt. Jeg tænker også som institution, som borger, så synes jeg, det er helt afgørende at vi kan forholde os til at styre økonomien for det også mest for at få mest effekt ud af ressourcerne, at jeg synes det er super vigtigt at være ansvarlig for at vi udnytter borgernes penge bedst muligt.

Hvis du skulle sige hvad det er for kompetencer der skal til som leder i dag, der gør at du kan udlæse det som der skal til gennem den uklarhed du selv oplever?

Altså jeg er ked hvis jeg fremstiller det meget positivt og konfliktfrit, det synes jeg ikke det er, jeg synes det er... det synes jeg slet ikke det er... jeg har ikke noget ønske om at være selvledende i en forstand, hvor jeg er fri af politikere og direktørers ønsker, men... sådan ser jeg slet ikke min funktion i systemet, men jeg synes det er enormt konfliktfyldt og meget vanskeligt når der kommer forskellige signaler, når der ikke er en tydelig retning, når vi bliver bedt om at styre en helt masse ting selv, men så bliver kontrolleret for det, og får at vide at der har vi overtrådt en grænse (...) eller når vi bliver præsenteret for nogle tilsyn, som vi slet ikke havde kendt forudsætningerne for, hvor det har været fuldstændig urimeligt,

fuldstændig urimelige vilkår at blive målt på, hvordan vores hverdag hænger sammen, og hvad vi også skal levere, så synes jeg det meget konfliktfyldt.

Tager du så et dobbeltstrategisk blik på?

Nej, nej, så bliver jeg træt af det og frustreret. Jeg er irriteret, og så synes jeg, jeg bliver klogere hen af vejen. Hvis jeg får et tilsyn, som jeg ikke var forberedt på eller som jeg ikke har forstået vigtigheden af at kunne aflæse vigtigheden, så får vi nogen anmærkninger, så tænker jeg dybest set er det nemt at navigere i, i kontrollen foranstaltningen, så er det jo bare at lave handleplaner og skrive ansvarlige på dem, lave projektoplæg og sådan noget. Det er jo det sprog kontrollerne taler. Så laver vi bare det. Det er bare smadder irriterende, at hvis jeg var blevet bedt om det, (...) så havde jeg da bare gjort det. Det er et særligt sprog man skal tale. Det tror alle sammen vi kan på vores lederniveau.

Hvis du kom til at opleve en konflikt hvor du ikke kunne balancere eller tale i de forskellige koder, hvor ville din loyalitet så gå?

Det er for svært til at man kan svare på det. Det kommer an på... Det er for abstrakt... Jeg ville jo kæmpe for det jeg synes er det vigtige, og i det store billede med argumenter, så ville det... så oplever at komme langt... for jeg synes loyalitet er et svært ord... i den forstand...

Ville du kunne stå frem som offentlig leder omkring nogle kritik punkter?

Det er igen lidt abstrakt... det kommer an på, hvad det er for noget jeg vil frem med... jeg føler jeg har et medansvar for den organisation jeg er en del af. Jeg ville ikke synes det var naturligt at gå ud... så ville jeg snarere synes hvis der var noget jeg ikke kunne stå inde for... så ville jeg ikke synes jeg skulle være i den organisation... Jeg synes ikke jeg vil gøre mig til dommer over om det var rigtigt eller forkert. Men hvis det var direkte ulovligt det der foregik, ellers hvis jeg oplevede det var juridisk ulovligt, så ville jeg selvfølgelig stå frem i det offentlige, jeg ville dog ikke skrive 40 læserbreve, men jeg ville føle mig forpligtet til at gøre opmærksom på det (...)

Bilag 6. Interview af institutionsleder E

Vil du overordnet karakterisere din ledelse som selvledelse?

Ja, det vil jeg – med meget klare begrænsninger – vil jeg karakterisere den som selvledelse.

Hvad mener du med det?

Jeg mener, at vi får jo al ansvaret. Vi skal lave vores egen institution. I mit tilfælde skulle vi bygge en institution op fra grunden af. Og det var sådan set uden særlig mange rammer. Det var bare – løb her har I et budget, og det viste sig så bagefter, at der var rigtig rigtig mange forventninger og rigtig mange rammer og rigtig mange styringsværktøjer, vi skulle have brugt fra starten af. Det var en usagt forventning, som man i mit tilfælde, som ny institutionsleder, ikke anede var der.

Men hvordan adskiller alle de så forventninger så fra det som du havde forestillet dig du ville gøre når du skulle bygge en ny institution op?

Jeg havde et meget mere helhedsbillede af, hvad jeg ville. For mig hang tingene sammen. Jeg havde et holistisk billede, jeg ville have pædagogik til at hænge sammen med administration, jeg ville lave en dybdegående autismeinstitution, hvis man kan sige det på den måde. Jeg ville som sagt ha det hele til at hænge sammen. Og det gik ret hurtigt op for mig, at den måde som kommunen fungerer på er i små bidder, i små kasser, der fungerer uafhængigt af hinanden. Og som bliver målt og vejret uafhængigt af hinanden.

Hvorfor kunne du ikke bare sætte alle de små dele sammen og ha din egen vision, dine egne pædagogiske mål?

Det kunne jeg sikkert også godt, hvis ikke det var fordi at hver kasse bliver målt for sig af et specialkorps der måler lige præcis i den kasse og ikke forholder sig til resten.

Kunne du så ikke bare måle alt det andet ved siden af?

Det kunne jeg godt, hvis mit døgn havde flere timer, og det kunne jeg også godt, hvis jeg havde en oplevelse af, at den tilbagerapportering, der er til forvaltningen fra de instanser der kommer ud og måler, så, der i forvaltningen, blev sat ind i et helhedsbillede. Men det er ikke mit...

Kunne vi lige et kort øjeblik, inden vi fortaber os helt i de her styringsværktøjer, holde fast i selvledelse, som du sagde på en eller anden måde, og så gik du væk – kan du prøve og sige hvordan, der så er selvledelse?

Det er en forventning, at jeg selv finder frem til hvordan det skal være i kommunen, der er ikke, der ligger ikke nogen manual, jeg skal selv finde den.

Hvordan fandt du så frem til den?

Man kan sige det på den hårde måde, ved en masse slag over fingrene og via en masse fødder, der pludselig ikke stod på fast grund, men dybt nede i spinaten.

Så det viste sig, der var en manual?

Det viste sig der var en manual, ja.

Men ikke en... ingen havde fortalt dig at den var der?

Lige præcis.

Hvordan dukkede den op så?

Jamen, den dukkede op i små brudstykker, der gradvist ligesom spiste sig ind på mit helhedsbillede fra mange forskellige vinkler. Pludseligt så kom der et... blev vi gjort opmærksomme på et magtanvendelsescirkulære som vi skulle følge på en bestemt måde, et medicincirkulære vi skulle følge på en bestemt måde, et kasseregulativ vi skulle følge på en bestemt måde.

Må jeg prøve at stoppe dig lidt her. Er det ikke vigtigt de der magtskemaer, medicinskemaer, som mange af dine ledelseskolleger har fortalt om?

Det er jo vigtigt, fordi at det bliver sagt det er vigtigt.

Du synes ikke det er vigtigt at sørge for at der ikke foregår magtmisbrug på din institution?

Jo, det er det. Men det betyder jo ikke, at hvis man gjorde det på en anden måde, så ville der pludseligt være magtmisbrug.

Så er det ikke et redskab du kan bruge?

Det er et redskab, som... Jo, det er et redskab jeg kan bruge. Men jeg kan specielt bruge det, fordi at det hænger sammen med den forventning jeg bliver mødt med fra min arbejdsgiver. Altså hvis der var en anden forventning om en mere helhedsorienteret indsats i forhold til børnene, så ville jeg ikke kunne bruge de her skemaer.

Hvad er det der sker med din institution, når du bruger sådan et magtanvendelsesskema eller registreringsskema?

Jeg synes, der sker det, at vi kommer over i et katastrofelandskab, fordi det i hvert fald er min oplevelse at rigtig mange af de her redskaber, bliver brugt til at inddæmme mulige katastrofer.

Så du får kun øje på alt det der kan ske. Altså magtovergreb f.eks.?

Ja.

Kan du slet ikke få øje på andet så, når du bruger sådan nogen skemaer?

Jo, det kan jeg godt, men det kræver at... altså... Man kan sige, det er der min selvledelse kommer ind. Jeg vil kunne lægge... vi forsøgte f.eks. at lægge etiske diskussioner ind i vores

indfaldsvinkel til magtanvendelse. Og det havde vi sådan set rigtig meget gavn af, og hvis magtanvendelsescirkulæret var det eneste eller et af 5 f.eks. vi skulle benytte os af efter bestemte retningslinjer, så ville der også være timer nok i døgnet til det, men lige nu er der, efter min oplevelse, så mange regulativer og de bliver... der bliver flere og flere af dem, de myldrer frem. Så vi kan simpelthen ikke nå det.

Hvorfor gør de det? Hvorfor myldrer de frem?

Jeg tror, det er... jeg tror de gør det lige præcis på vores område, fordi vi er et område, hvor mange ting løber sammen, fordi vi har med børn at gøre, vi har med handicappede at gøre, vi har med folk der har fratrækt selvstændighed på mange planer at gøre, derfor er der også mange der har en interesse i at bevise sig som kontrollant indenfor det her område.

Men er det så ikke også vigtigt der er de her kontrolredskaber, så du kan dokumentere, at du har gjort, hvad du kunne for at der ikke skete noget galt?

Jo, men man kunne også sige... jo, det er det, det er det, når der bliver målt på det, jo. Hvis man... man kunne også sige, at man skulle sikre sig at familien Danmark fungerede rigtig godt og der for skulle alle de her cirkulærer ligges ind over hvilken som helst familie, så vi alle sammen kunne sikre os, at vi alle sammen gjorde det helt rigtige.

Det lyder som om du synes, det er overkill?

Jeg synes i den grad, det er overkill.

Jamen det lyder som om at du synes at det med selvledelse er en illusion. Altså er det hele bare kontrolmekanismer, hvad... hvor kommer din...?

Altså, jeg har en selvledelsesmulighed... Der hvor jeg synes, jeg har den, det handler om udviklende samtaler med mit personale f.eks.

Og det foregår ikke i en MUS-samtale-koncept?

Der er et MUS-samtale-koncept, men jeg kan jo vælge mig, at sætte mig ned i kaffestuen og snakke med nogen om noget. Hvis jeg har tid til det. Men jeg vil også sige at den forventning, som der også ligger i de her styringsredskaber, i fejlmedicineringsprocedurer, i... eller man har ikke procedurer for fejlmedicinering, men for hvordan man retter op på fejlene, undgår det, og magtanvendelser, og børn der angriber børn, og kassebeholdningsregulativer, de ligger sig jo også ind over den samtale, der er mulig med medarbejderne, fordi det jo også er det vi skal tale om.

Okay, så de redskaber, styrer din måde at tale med dine medarbejdere på?

De styrer i hvert fald den forventning der er til den måde jeg taler med mine medarbejdere på.

Har du andre forventninger? Ville du gerne gøre noget andet?

Ja.

Det kan du godt få øje på samtidig med at du skal overholde alle de andre ting?

Nogen gange vil jeg sige desværre, det er nogen gange rigtig svært at se de ting man ikke kan nå.

Må jeg spørge dig, er det kun et spørgsmål om, om du kan nå det? Kan du altid se det?

Nej, jeg kan ikke altid se det. Det er i min egen oplevelse ofte et spørgsmål om, at jeg ikke kan nå det. Eller jeg føler jeg er nød til at nedprioritere det, fordi jeg også er nød til vise op ad til specielt, at jeg gør de ting jeg skal. Jeg kan heller ikke altid få øje på det, for jeg bliver selvfølgelig også syltet ind i den her måde at gøre tingene på. Jeg vil forestille mig, at jeg vil fremstå som en anden slags leder i dag end jeg var for to år siden da vi startede.

Hvad er hoved forskellen, tænker du?

For mig er hovedforskellen at jeg bruger rigtig meget mere tid på bogholderi. På at benytte mig af de her styringsværktøjer og på at bevise at jeg har benyttet mig af de her styringsværktøjer. Jeg bruger rigtig meget tid på at kontrollere at min afdelingsleder har kontrolleret at kontaktpædagogen har kontrolleret at vikaren har givet lille Oliver de rigtige bukser på.

Men hvad gør det ved dig at du oprindeligt startede ud med en vision, som du fortalte mig om første gang vi talte sammen, der handlede om autismpædagogik, og du skulle være fremmest med din institution i Europa og hvad ved jeg?

Jeg var en glad ung mand.

Hvad gør det ved dig, at du stort set ikke beskæftiger dig med pædagogisk udviklingsarbejde?

Jamen, det gør ikke noget godt ved mig. Altså, jeg er sikker på at nogen glider nemmere igennem med det end jeg, men jeg har det trist med det.

Tænker du at det kommer, når du får alle de her styringsredskaber på plads?

Ja, det er jo det, som... det er jo noget af det... den benzin jeg overlever på. At jeg... altså... vi er en nyinstitution og der er masser af ting vi skal have implementeret, og når vi så er nået igennem det, så vil der i hvert fald være nogen ting der vil fungere bedre, om ikke andet så fordi det ikke er nyt længere.

Så du tænker at meget af det, stress du er ude for nu, skyldes at alt skal på plads fra bunden af?

Ja, det er min oplevelse.

Hvad betyder det for jer at I er i en centerledelse, hvor du er sammen med 5 andre?

Det betyder noget for mig personligt, fordi der er... pludseligt har jeg kolleger.

I opbygningen af din institution, pædagogisk ledelse, økonomisk ledelse?

Jeg synes, vi begik den fejl da vi startede – eller der blev begået den fejl for os, da vi startede – at vi ikke bare fik manualen, pakken, fra de eksisterende institutioner, der havde været der i gamle dage.

Kiggede du så lidt rundt på de andre institutioner for at se, hvad gør man egentlig. Du var ny, helt ny?

Det prøvede jeg, men det er som om, at det næsten er en hemmelig at det hele handler om sikker drift. Altså selvom det står alle steder, sikker drift, sikker drift, sikker drift, på alle niveauer, og selvom de handicappolitiske og børnepolitiske udspil, kommer haltende bagefter, så er det som om vi alle sammen går rundt med sådan en drøm om, at det der sikker drift, er sådan noget vi kan rulle ned for, gemme væk, også selvom at vi bruger 22 af døgnets 24 timer på det. Så går vi og drømmer og det tror jeg også. Jeg havde ikke billedet af den stramme struktur, jeg nu har billedet af.

Var det noget du oplevede at I 5 havde en drøm i centerledelsen?

Ja, helt klart.

Har I stadigvæk det?

Vi slås for den. Min centerleder har netop opfundet det logo, som hun har sat under sin signatur på enhver mail, så er der et lille hjerte, og så står der: Vi er her for børnene. Og det kan jeg mærke, er meget vigtigt for hende.

Men det er vel også vigtigt for dig?

Ja.

Gør det at du tror på din vision inderst inde, at det her går over, der kommer bedre tider?

Jeg tror, hvis det her havde handlet om at vi producerede blå dimsedutter, så ville jeg ikke have haft fornemmelsen af at det gik over, det kunne jeg godt forestille mig, men det er et håb, når man møder ind og ser de her børn, at det er jo det, der er det egentlige, men jeg vil sige at de her... mængden af styringsværktøjer ligger beslag på udsynet.

Mister du simpelthen til dit udsyn til børnenes tarv?

Ja, det synes jeg, jeg gør en gang imellem. Jeg har det ligesom det er sådan et af de her franske prik billeder, når man kommer for tæt på, så kan man ikke se hvad det faktisk er, i det her tilfælde et barn. Man skal rigtig rigtig langt væk, måske helt ind i forvaltningen for at kunne se at der er en eller anden afart af sammenhæng.

Men siger du at dermed at forvaltningen ikke har samme mål som dig? Deler I ikke det mål, at det er børnene det handler om?

Min oplevelse er meget tydeligt, at vi deler, når man snakker person til person, så deler alle målet om, at vi rigtig gerne vil gøre det rigtig godt for de her børn, men når der rent faktisk sker noget, der kunne være en hændelse, der var uhyggelig, så går der en kollektiv krampe igennem systemet, der handler om at: dette skal ikke blive til en pressesag. Og det synes jeg gennemsyrrer systemet. Angsten for sagen, den politiske sag, og jeg synes også det er... altså...

Som ikke er af hensyn til barnet?

Ja.

Hvad er det så af hensyn til? Du siger pressesag, hvad...?

Nu kunne jeg jo så være ondskabsfuld... i mere eller mindre gåseøjne handler det jo om at folk gerne vil beholde deres job. Og folk gerne vil have anerkendelse og ros for at gøre et godt job og en af måderne at måle det på om man gør et godt job eller et dårligt job det er om der er pressesager eller om der ikke er pressesager. At man håndterer de mulige sager der er undervejs.

Og det styrer du ikke efter?

Det er jeg nødt til.

Hvad gør du, hvis – eller når, du oplever, at du ikke både kan bedrive selvledelse i forhold til sagen som du fremstiller og leverer det der skal leveres op ad til? Hvad gør du så? Hvad vælger du?

Jeg vælger det der går opad til.

Hvorfor gør du det?

Fordi jeg har valgt det der gik nedad og det fik jeg smæk for.

Kan man ikke gøre begge del på en gang?

Jo, det tror jeg, men jeg tror vi skal være lidt ældre, som organisation før vi har alle vores ting så meget på plads at vi kan slippe det og koncentrere os mere om børnene.

Kan man ikke i praksis have dag for dag mere end en strategi, så man gør en ting til venstre, en anden ting til højre?

Jo, det kan man godt.

Gør du ikke det nogen gange?

Jo selvfølgelig gør jeg det nogle gange. Og det er også sådan at jeg taler med én tunge opad og en anden nedad, altså jeg har forskellige roller i forhold til de mennesker jeg leder og i forhold til de mennesker jeg bliver ledet af. Og det er faktisk også i tale sat at vores funktion på forstander/afdelingslederniveau er en boldværksfunktion. Det siger vores centerleder. Vi er boldværket

Mod hvad?

Ja, det er jo så det der er lidt sjovt. Men vi er sådan et styringsværktøjsboldværk, sådan at pædagogen kan gå glad ind til barnet og have med barnet at gøre. Og så er det os andre, der forsøger at dosere, der hvor der skal doseres. At vi snakker magtanvendelse, medicin håndtering, statistikker, det ene og det andet og det tredje og det fjerde.

Hvis du skulle give et godt råd til, hvordan man navigerer i sådan en hverdag, hvor du jo meget tydeligt giver udtryk for at man er udsat for et krydspres, forskellige mål, forskellige logikker, ens eget selvledelsesmål, nogle styringsteknologier, noget kontrol, hvis du skal give et godt råd til andre om hvilke kompetencer det kræver, jeg mener du er der, og du har sagt du er tilfreds med dit job, så hvad er det for ting, der skal til?

Jeg tror man skal have evnen til at kunne lægge sine drømme ud et sted i fremtiden og have i hvert fald en vej som er synlig for en selv, som man kan se, man sådan cirka er på vej derhen, så slår det jo tit fejl, verden er jo ikke uforanderlig, men man skal i hvert fald kunne have en... man skal kunne bevare følelsen og fornemmelsen af at det går den rigtige vej. Det er sådan internt i mig selv. Og så skal du kunne spænde rigtig bredt. Du skal kunne håndtere at... det vi har snakket om. At du når du snakker med dine ansatte skal forsøge at holde den pædagogiske gryde i kog, og når du snakker opad så er det noget andet det handler om. Du skal kunne skræve over de her forskellige pres der kommer. Der er mange af dem og de kommer pludseligt og de er uforudsigelige nogen gange.

Hvis du synes det bliver for svært at skræve over alle de der pres, hvad vil du så gøre?

Altså et eller andet sted henne i mit sorte sind, så vil jeg håbe at jeg så mig selv som sådan en der gjorde oprør, og skrev en kronik, sagde fra, nu kan det sat 'me være nok... men det gør jeg ikke.

Hvorfor gør du ikke det?

Ja, det kan man jo spørge om... Mit første svar er, at fordi jeg er sikker på jeg bliver fyret hvis jeg gør det på gråt papir og lige med det samme og meget hurtigt, og så har jeg jo valgt mig en arbejdsgiver, der er en meget stor arbejdsgiver og hvis jeg skal have et lignende job et andet sted, så bliver det ikke i Københavns Kommune, så skal jeg længere ud og der er længere mellem snapsene og...

Men hvad ville du egentlig klage over, hvis du nu stod frem offentligt?

Jamen det er også svært at få hold på. Jeg ville i praksis klage over at der er så meget kontrol og der er så meget registrering og det avler så stor en usikkerhed og det avler også en stor skyldfølelse hos de mennesker der går og kontrollerer hinanden hele tiden. Og at det avler et billede af de her børn, ikke som børn, men som de her små kasser, som skal sættes sammen som legoklodser.

Men så kunne man jo sige – hallo – unge mand, der er selvledelse, du bestemmer selv, hvilke redskaber du vil bruge, du bestemmer selv hvordan du vil fortolke de redskaber, så de passer til visionerne for din institution?

Og det er også derfor jeg vil blive fyret med det samme, hvis jeg gjorde oprør, fordi så ville jeg ikke have været loyal overfor det at jeg bare kunne have gjort det selv. Det er også min egen skyld.

Så du ville vælge at være loyal?

Jeg ville vælge, ja, det ville jeg.

Bilag 7. Interview af institutionsleder F

Overordnet synes du så du har selvledelse?

Ja, det synes jeg, jeg har.

Og hvordan vil du definere det at du har selvledelse?

Jamen det vil jeg definere ved, at jeg selv har kontrol med hvad det er jeg foretager mig i min ledelsesfunktion.

Vil det sige at du ikke kender til styringsværktøjer og kontrol af dig?

Jo, det gør jeg, men jeg betragter det som et redskab som kommer udefra, som jeg så må forholde mig til og bringe ind i forhold til min selvledelse.

Hvordan gør du det?

Jamen det har jeg gjort... eller det gør jeg ved, at jeg vil sige... jeg vil selvfølgelig helst være de der redskaber foruden, men jeg ved at man skal tage højde... hensyn til dem, og så kan man sige, hvordan påvirker det så min selvledelse? Jamen, det påvirker det på den måde, at hvad skal man sige... altså jeg er nød til at tage hensyn til de der ting, som et nødvendigt onde, men der har jeg så besluttet, at det skal ikke forhindre mig i, at lede på den måde, som jeg gerne vil. Så den måde jeg har ageret på, altså, i forhold til at kunne være selvledende, det er at sige, hvordan kan jeg forholde mig til de styringsredskaber, som jeg har fået pålagt, men alligevel bevare min selvledelse. Og det er jo... det har så været en udfordring for mig. Det tog lidt tid før jeg fandt ud af det, men det kan lade sig gøre.

Det kan lade sig gøre at forene selvledelse og kontrol?

Ja, det kan det godt.

De styringsværktøjer du bruger, der siger du at nogen af dem er nogen du selv bestemmer og nogen af dem kommer ovenfra?

Ja.

Er der forskel på dem og hvad bruger du dem til?

Altså det der kommer ovenfra det er jo det styringsværktøj, der hedder budgetter. Det er den ene jeg skal forholde mig til og det anden styringsredskab, det er jo... kan man sige... medarbejdersamtalerne, hvor jeg skal forholde mig til, hvad medarbejderne har af ønsker. Der er to ting jeg skal forholde mig til.

Men er det ikke nogen praktiske redskaber for dig – de to ting du nævner der?

Jo, det er de da, men hvad kan man sige... jo, det ene i forhold til medarbejderne, er jo et praktisk redskab i forhold til, hvordan har mine medarbejdere det. Det har været meget vigtigt for mig at mine medarbejdere har det godt. Og man opnår mere kvalitet ved at en medarbejder har det godt frem for at der hele tiden bliver presset ting ned udefra.

Men hvad er MUS-værktøjet, er det sådan noget der kan hjælpe dig med at gøre medarbejderne bedre tilpas, synes du?

Jo, men det er... at jeg har lyttet til deres ønsker og jeg lytter også til at nu får vi presset de her ting ned ovenfra, hvordan tager vi hensyn til det? Så kan man så sige, jamen altså, i nogen tilfælde, så har jeg sagt, okay, altså det her er et nødvendig onde vi må forholde os til, hvis det er noget der kommer udefra og i andre sammenhænge, så kan man så sige, at du skal også have det, du skal kunne fungere ordentligt i din arbejdssituation uden at blive stresset, og det må vi så se på, så bliver der så listet op, hvad er det for nogen opgaver man har og hvor er der så et problem henne. Kan man lave om på de her ting. Det er jo noget, som jeg kan beslutte. Hvordan gør vi de her forskellige ting, ik'.

Betyder det at du fortolker de der redskaber du får ovenfra, så de passer til din institution?

Ja, det vil jeg sige.

Hvordan gør du det?

Jamen altså... det at man skal have medarbejdersamtaler, okay, jamen, det er noget kan man sige, jo er indført på alle arbejdspladser, det er jo... det skal man jo gøre, ik'.

Er det derfor du gør det, fordi man skal det?

Nej, jeg ville have gjort det... altså næh... ikke nødvendigvis, for jeg synes det virker naturligt at man engang imellem tager en samtale med medarbejderne for at høre hvordan går det? Og hvordan har du det? Er der nogen ting du godt kunne tænke dig var anderledes?

Men hvorfor skal det foregå i et bestemt skema? Kan du ikke bare selv finde på en måde at tale med dem på?

Det kunne jeg i princippet godt, jo.

Så hvorfor gør du ikke det?

Ej, men det er jo pålagt at det skal være i den der skemaform. Det finder jeg ikke som et stort problem. Det finder jeg faktisk som en hjælp. Hvor man har en disposition at gå ud fra og spørge ind til nogle ting. Det synes jeg er en hjælp.

Det er et redskab du kan bruge?

Ja, det er et fornuftigt redskab.

Er der så nogen redskaber, du synes, du ikke kan bruge, men som du alligevel bliver pålagt?

Ja, det er når... hvad kan man sige... når nogle budgetmæssige ting gør at man skal foretage nogen andre dispositioner end dem man havde forestillet sig. Det synes jeg ikke.. jeg kan sige

det meget simpelt, der ligger et budget og så regner man med at det holder, og så sker der noget udefra kommende, som gør at så holder det alligevel ikke. Dvs. at der er forskellige aktiviteter, som man er nød til at aflyse, og der kan man så sige at det giver så en problemstilling at man skal forklare medarbejdere og hvad man ellers har med at gøre af mennesker i den her sammenhæng, hvorfor det her ikke kan lade sig gøre. Og det synes jeg nogen gange er en ulempe, at man ikke... altså de synes jeg er en ulempe... at det er der ikke fuld kontrol over. Og der kan være forskellige omstændigheder, der gør at det er sådan. Men der kan man sige at der har jeg ofte fået – altså hvis jeg kan forklare det rigtige – en forståelse fra medarbejderne om at det kan være sådan, ik'. Men det er ikke altid jeg personligt selv synes det er logisk. Så har jeg valgt at gå meget ind i, hvordan fungerer det – det her økonomiske... altså, hvordan fungerer det her med budgetter osv. Og så har jeg så fundet ud af i den situation, jeg har været i eller er i, at det viser sig at der er forskellige kasser tage midler fra, hvis det er sådan. Og så har jeg så oplevet at nogle af de her kasser hænger ikke sammen. Dvs. der er ikke en sammenhæng mellem hvad man bruger fra den ene kasse og den anden kasse og det viser sig så at budgetstyringsredskabet er baseret på den ene kasse f.eks. Da jeg fandt ud af det, jamen så kunne jeg agere i et felt, hvor jeg havde to kasser. Den ene med budgetstyring på og den anden uden nogen budgetstyring på. Det gav mig en frihedsgrad.

Det jeg hører dig sige, er det rigtigt, at du fortolker det her budgetlægningsværktøj, så det passer bedre i dit kram?

Ja.

Er det fordi at det gjorde noget ved dine valg som du var uenig i?

Ja, lige præcis.

Når du så oplever sådan et pres kan man sige, at du er i et krydspres mellem to forskellige slags beslutninger, to forskellige slags hensyn, er det så altid de samme hensyn du rette dig efter og vælger?

Nej, det er det ikke altid. Det er ofte... hvad kan man sige... i lige det her tilfælde, er det min egen logik, der er lidt på spil i forhold til, om jeg synes tingene hænger logisk sammen, om det er relevant at gøre tingene eller om det komplet ufornuftigt at foretage den der disposition. Det er det der afgør om jeg gør det ene eller jeg gør det andet.

Så du tillader dig at vurdere om noget er komplet ufornuftigt, som kommer ovenfra?

Ja.

Hvordan slipper du levende fra det? Hvad er det for nogen kompetencer, der gør, at du på den måde kan fortolke, hvad der kommer indenfor dørene?

Det er lige præcis det, som jeg har fået ud af at finde ud af, at jeg har flere budgetter end jeg troede. Og kan agere i forhold til. Og det som jeg har fået pålagt medbudgetstyring viser sig kun at hænge sammen med en af de kasser man bruger penge fra. Da jeg fandt ud af det, gav det en meget større frihedsgrad i at kunne beslutte ting. Den viden har jeg så holdt for mig selv kan man sige.

Oplever du din måde at være leder på som original?

Jeg oplever den som anderledes i hvert fald.

Hvad er det for kompetencer du har, som gør at du kan bedrive selvledelse, så du ikke ligner andre?

Jamen det er nok, fordi at jeg... jo, men hver gang jeg møder en ny udfordring, så vil jeg gerne forstå den i detaljer, og hvis jeg forstår den i detaljer, så ved jeg også hvordan jeg skal forholde mig til den. Og som eksempel kan jeg give, at når det handler om økonomi og budgetstyring, så har jeg simpelthen taget et bilag, prøvet at forfølge et bilags vej gennem systemet, hvordan håndteres det og hvordan fungerer det. Så min kompetence er at jeg stiller mange flere spørgsmål end mange andre gør og jeg undersøger det ned i detaljer. Jeg ved godt det tager noget tid indimellem, men har jeg forstået i detaljen, hvordan tingene

fungerer, så kan jeg agere meget, meget bedre i forhold til tingene frem for bare at parere ordre. Og det kan måske lyde lidt ejendommeligt, men det har faktisk fungeret.

Det lyder som om du siger, at du prøver at aflure den der logik for at forsøge at finde nogen huller, som du kan lede selvstændigt?

Ja, det kan man godt sige.

Kan man sige du lægger flere strategier på en gang?

Ja, det gør jeg

Kan man simpelthen betegne dig som en dobbeltstrateg?

Det kan man godt sige, ja.

Hvordan trives du med det?

Jamen, det er et felt jeg agerer ganske godt i.

Tænker du at det er en nødvendighed, at man som moderne leder hele tiden skal tænke i sådan et metaperspektiv omkring sig selv?

Ja, det tror jeg faktisk i forhold til alle de ting der hele tiden bliver trukket ned over hovedet, så jeg har et eksempel i forhold til en samarbejdspartner, hvor der hele tiden bliver udstukket nye retningslinjer, nye retningslinjer og nye retningslinjer hele tiden, og derfor skal man forholde sig til, er det nu rimeligt det der, vi skal bruge ekstremt meget tid på kontrol. Og så tænker jeg altid: findes der en nemmere måde at gøre det på. Netop det at jeg stiller spørgsmål ved tingene, og kan angive en anden vej, gør at det faktisk så er blevet nemmere på nogle punkter.

Men hvem stiller du de spørgsmål til? Er det bare til dig selv?

Nej, jeg stiller dem i de relevante fora.

Så du spørger op ad til? Hvorfor skal jeg gøre det her?

Ja, og så spørger jeg lige: Er det her logisk? Kunne det ikke gøres på en anden måde? I virkeligheden er det jo dobbeltbogholderi osv., findes der andre veje at gøre det på osv.? Det gør jeg, ja.

Og det slipper du levende fra?

Ja, om ikke andet så bliver der stillet spørgsmål til de ledere over mig, og det kunne godt være at det var rigtigt.

Så oplever du nogen gange, at nogen procedurer bliver ændret i forhold til at du har været kritisk overfor dem?

Ja, det har jeg oplevet flere gange.

Hvor personafhængigt er det, at du faktisk lykkes med et – jeg tænker på, er det en person der er særlig lydhør overfor dialogen (...)?

Nej, det er også medarbejderne, der også har protesteret kan man sige, og det er jeg jo lydhør overfor, og kan godt se, hvad problemet er, ik'. Så det er ikke kun noget i min egen logik. Nu er jeg jo ikke selvkørende på den måde. Det handler for mig meget om mine medarbejdere, om de trives godt. Og jeg ved godt, at når jeg kommer engang imellem og præsenterer: ja, nu har vi fået den her ekstra ting vi skal tage stilling til – hvad tænker I om det f.eks.? Og så... ja... så er det ikke altid, det er det jeg sådan rigtig tænker, så er det nok nogen gange, hvad jeg tænker, der så kommer ud af det, altså... Det handler meget om, at jeg har medarbejderne med hele vejen rundt, for at have et ordentligt arbejdsklima.

Så du bruger dine medarbejderes argumenter, som argument for dig selv, til at gå videre op med en kritik?

Ja, som oftest er jeg enig.

Er det i sagen, i fagligheden, kan man sige – er det der, du mødes med dine medarbejdere?

Altså, det spørgsmål forstod jeg ikke rigtigt.

Du har tidligere været inde på at nogen gange, så er der nogle beslutninger der måske er faglig eller saglig art, der støder imod noget budgetlægning, hvor der ikke længere er økonomi til det – så på hvilke områder er det, du er enig med dine medarbejdere?

Jamen, det er f.eks. hvis nogen ting er ved at skulle skiftes ud, og de fortæller mig at det der det virker ikke, det tror jeg så på er det rigtige, jeg tror meget på mine medarbejdere, jeg tror... altså det... det er sådan ligesom et must for mig, at jeg har tillid til hvad de siger, det er rigtigt uden at jeg skal ned i suppedasen, og finde ud af hvad det rent faktisk er der foregår. Og... der kan man sige, at når jeg har hørt deres argumenter for sådan og sådan og sådan, jamen så tager jeg stilling ud fra det, hvis jeg ikke selv kan agere i feltet, hvis det handler om ting, hvor min beslutningskompetence den ikke er tilstrækkelig, ik'.

Kan man sige at din strategi, er en meget bevidsthedsændrende strategi? Altså, du taler hele tiden om at du argumentere for de ting du vil have igennem?

Ja, det kan være. Det er en personlig egenskab ved mig. At tingene skal hænge ordentlig sammen set med mine øjne og der skal være en form for logik i det, som gør at det kan fungere ordentligt.

Hvad nu hvis det ikke lykkes dig en dag at få dine ting igennem ved hjælp af argumenter og logik – hvad gør du så, som leder?

Ja, det er et godt spørgsmål. Fordi det har jeg jo været ude for nogle gange.

Hvad gjorde du så? Er du den der står frem i medierne og siger: nu er det for galt, eller er du loyal op ad til?

Nej, jeg må ... jeg har ikke valgt den løsning at stå frem i medierne, og sige det er for galt. Jeg må jo erkende, at jeg skal være loyal overfor min arbejdsplads. Men man kan sig, at jeg så udtrykker mig i de relevante ledelsesfora, min utilfredshed eller direkte min vrede over at det der fungerer, ikke kan fungere på den der måde, og det ... Så kan man sige at så kommer jeg af med min frustration, og mine medarbejdere må jeg bare forklare, at det der kan vi bare ikke lave om på. Jeg kan ikke gøre noget ved det. Det er som det er. Og det har de så accepteret et langt stykke hen ad vejen. Det er ikke tilfredsstillende, men...